



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115489452>



Government
Publications

Office of the Chief Electoral Officer

2009-10
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2010

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

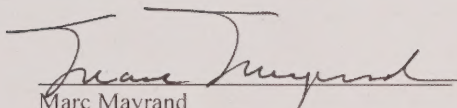
Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>



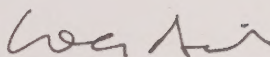
Office of the Chief Electoral Officer

Performance Report

**For the period ending
March 31, 2010**

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Marc Mayrand', written over a horizontal line.

Marc Mayrand
Chief Electoral Officer of Canada

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'John Baird', written over a horizontal line.

The Honourable John Baird, PC, MP
Leader of the Government in the
House of Commons

Table of Contents

Chief Electoral Officer's Message	iii
Section I – Agency Overview	1
Raison d'être	1
Responsibilities	1
Strategic Outcome and Program Activity Architecture	3
Summary of Performance	4
Section II – Analysis of Program Activities in Support of the Strategic Outcome...	11
Introduction	11
Key Program 1: Electoral Event Delivery, Political Financing, and Compliance and Enforcement	12
Key Program 2: Electoral Event Readiness and Improvements	16
Key Program 3: Public Education and Information, and Support for Stakeholders	21
Key Program 4: Electoral Boundaries Redistribution	25
Internal Services	26
Section III – Supplementary Information	29
Financial Highlights	29
List of Tables	29
Other Items of Interest	30
Contacts for Further Information	31

Chief Electoral Officer's Message

In 2009–2010, Elections Canada had three areas of focus for its activities: election readiness, longer-term improvements and internal management development.

Election Readiness

Again in this reporting period, we continued to operate in the environment of a minority government. The immediate priority was to return to a full state of readiness and be prepared to conduct a general election. We succeeded in achieving readiness by the target date of September 1, 2009.

On February 2, 2010, the Chief Electoral Officer adopted an updated version of the *Regulation Adapting the Canada Elections Act for the Purposes of a Referendum*. This update integrates the extensive amendments made to the *Canada Elections Act* since 2001. This represents an important step toward eventually facilitating our work when we are able to focus some resources on referendum readiness. In the current minority government environment, however, this is a lower priority.

The agency also conducted four by-elections on November 9, 2009. These proceeded smoothly, despite the H1N1 flu outbreak, and provided an opportunity to introduce a number of measures aimed at improving the administration of electoral events and services to electors.

Longer-Term Improvements

During the year, the agency continued to make progress on its *Strategic Plan 2008–2013*. We continued work on the on-line registration project and began engaging our stakeholders. The agency also made progress on Internet voting by hosting a workshop at Carleton University to explore considerations and lessons learned for Canada. The workshop examined Internet voting trials that have taken place at the municipal level in Canada and in European jurisdictions.

However, as we design new approaches to improving services to Canadians, we need to exercise vigilance with regard to the quality of our existing services and ensure that they are not taken for granted. In February 2010, the Canadian Human Rights Tribunal ruled against Elections Canada in a complaint brought by an elector with limited mobility. This decision acted as a reminder of the importance of maintaining basic services such as physical access to polling sites. We are complying with the Tribunal's orders.

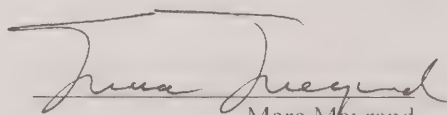
On June 7, 2010, my report *Responding to Changing Needs: Recommendations from the Chief Electoral Officer of Canada Following the 40th General Election* was submitted to the Speaker of the House of Commons. The report provides a series of recommendations that deal with such issues as achieving a more adaptable and effective electoral process, preserving trust, increasing accessibility, maintaining the integrity of the system and reducing the regulatory burden. Some of the legislative changes being sought are necessary to implement the long-term direction set out in our strategic plan, particularly as it relates to providing Canadians with electronic electoral services. The report draws on Elections Canada's experiences during the January 2006 and October 2008 general elections.

Internal Management Development

In 2009 -2010, Elections Canada completed an extensive A-base review to assess whether we had the financial and human resources needed to deliver on our mandate over the next five-year period. The resulting report identifies a number of resource gaps and includes recommendations to improve the agency's organizational performance. In the short term, we are adjusting our programs and reallocating resources.

In the past fiscal year, the agency pursued its Information Technology Renewal Project. We renewed core technologies such as servers, data storage and databases, and made significant progress on the relocation of our existing data centre. We also continued the work required to migrate field applications to a Web-based platform and centralize elector data, both of which are key components of our on-line services strategy.

Finally, in 2009 -2010, Elections Canada began the process of reviewing our Program Activity Architecture – the basis on which we report on our plans and performance – to better reflect the results we deliver to Canadians. We plan to introduce our new reporting structure in our *Report on Plans and Priorities* for the 2011–2012 fiscal year.



Marc Mayrand
Chief Electoral Officer of Canada

Section I – Agency Overview

Raison d’être

The Office of the Chief Electoral Officer, commonly known as Elections Canada, is an independent, non-partisan agency that reports directly to Parliament. Its mandate is to:

- be prepared at all times to conduct a federal general election, by-election or referendum
- administer the political financing provisions of the *Canada Elections Act*
- monitor compliance and enforce electoral legislation
- conduct voter education and information programs
- provide support to the independent commissions in charge of adjusting the boundaries of federal electoral districts following each decennial census
- carry out studies on alternative voting methods and, with the approval of Parliament, test electronic voting processes for future use during electoral events

Responsibilities

In fulfillment of this mandate, Elections Canada appoints 308 returning officers and retains the services of 30 field liaison officers across Canada. It provides training and support to these election officers, as well as to 308 assistant returning officers and more than 120 additional assistant returning officers.

The agency maintains the National Register of Electors as well as the electoral geography information that provides the basis for preparing maps and other geographic products used during electoral events.

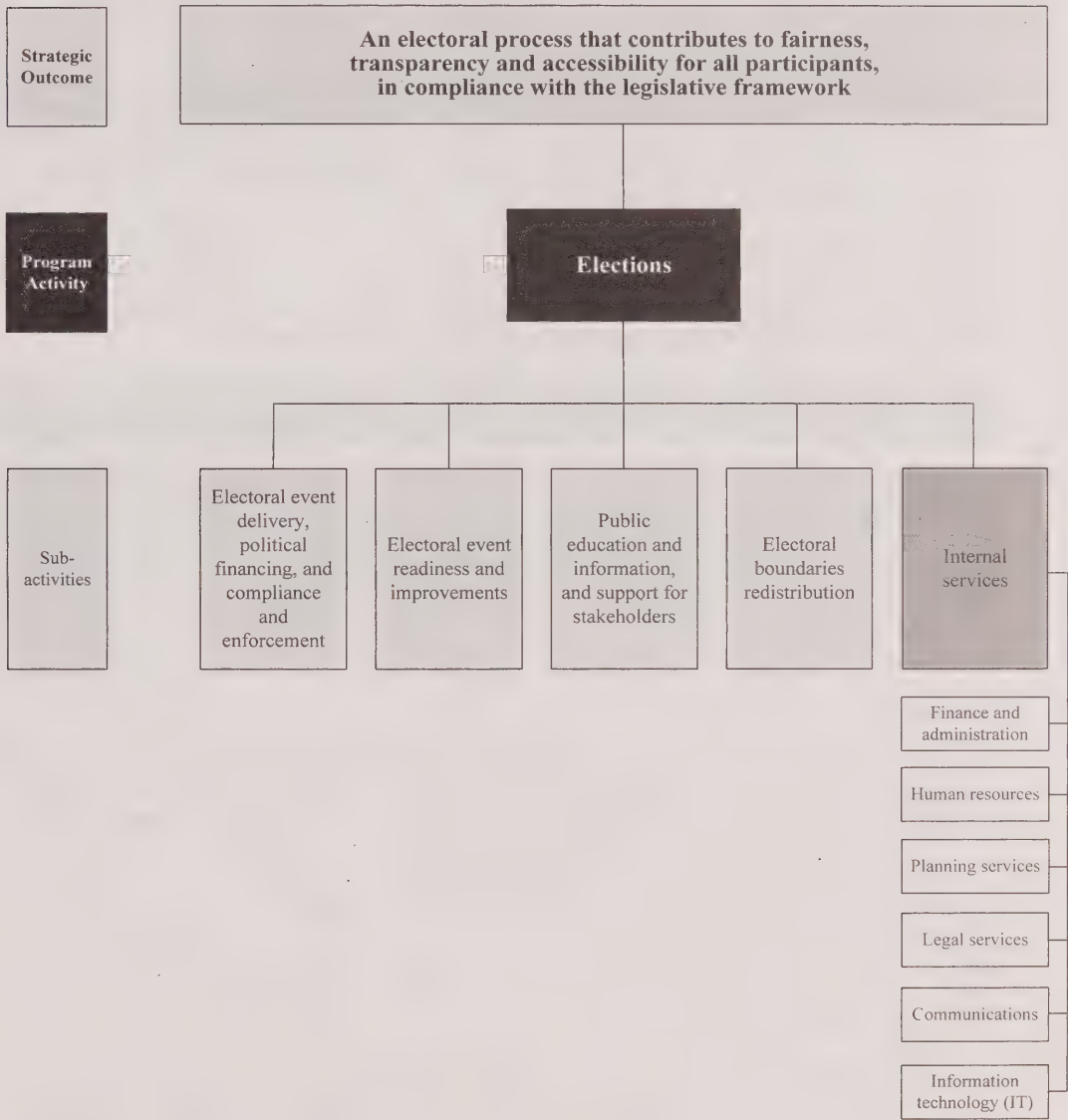
Elections Canada also:

- registers political entities, including political parties, electoral district associations, candidates, leadership contestants, third parties that engage in election advertising and referendum committees
- administers the allowances, reimbursements and subsidies paid to eligible candidates, registered political parties and auditors
- monitors compliance with the *Canada Elections Act*
- discloses information on registered parties and electoral district associations, nomination contestants and leadership contestants of registered parties, candidates, third parties and referendum committees, including their financial returns

In addition, the agency recommends to Parliament amendments for the better administration of the *Canada Elections Act*. It does this through the statutory reports of the Chief Electoral Officer after electoral events as well as through the provision of expert advice when Parliament studies electoral reform.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture

Elections Canada has a single strategic outcome, supported by the following Program Activity Architecture (PAA):



Note: Our PAA remains unchanged for 2009–2010. However, we are presenting financial and human resources for internal services as a program to reflect what has been presented in the Main Estimates.

Summary of Performance

2009–2010 Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
119,635	141,902	137,762

2009–2010 Human Resources – Full-Time Equivalents (FTEs)

Planned	Actual	Difference*
394	497	103

*Actual FTEs include temporary resources to maintain election readiness. Please note that planned FTEs did not include the provision of temporary resources.

Financial Resources by Key Program

The following chart summarizes Elections Canada's key programs (mandated priorities and internal services), which complement our single strategic outcome.

Strategic Outcome: An electoral process that contributes to fairness, transparency and accessibility for all participants, in compliance with the legislative framework

Mandated Priority (Key Program)	2008–2009	2009–2010			
	Actual Spending (\$ thousands)	Main Estimates (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)	Total Authorities (\$ thousands)	Actual Spending (\$ thousands)
Key Program 1 Electoral event delivery, political financing, and compliance and enforcement	270,314	39,876	39,876	44,471	43,672
Key Program 2 Electoral event readiness and improvements	78,007	43,906	43,906	48,341	46,882
Key Program 3 Public education and information, and support for stakeholders	6,843	10,628	10,628	6,012	5,670
Key Program 4 Electoral boundaries redistribution	-	-	-	91	91
Internal services ¹	-	25,225	25,225	42,987	41,447
Total	355,164	119,635	119,635	141,902	137,762

¹ As of the 2009–2010 Estimates cycle, the resources for internal services are displayed separately from other programs; they are no longer distributed among the remaining programs, as was the case in previous Main Estimates. This has affected the comparability of spending and FTE information by program between fiscal years.

Contribution of Priorities to the Strategic Outcome

Operational Priority	Type	Assessment of Progress Toward Priority
1. Maintain a state of readiness to deliver electoral events	Ongoing	Elections Canada completed preparations to achieve a full state of readiness by the target date of September 1, 2009. The agency also developed contingency plans for the possibility that an election would be called before readiness activities had been completed. In view of the H1N1 flu outbreak in fall 2009, Elections Canada developed an agency-wide pandemic plan. (See page 17 for more details.)
2. Implement a registration process that allows electors to register in person, by mail, telephone or Internet anytime and anywhere ²	Previously committed to	Elections Canada continued work on the on-line registration project initiated during the previous fiscal year. The target date for having the service operational is now October 2011. Some of the proposed functionalities require legislative amendments before they can be fully implemented. The full range of on-line registration services may therefore be available only at a later date. (See page 18 for more details.)
3. Deepen our knowledge of youth engagement and pursue a comprehensive analysis of current information and programs	Previously committed to	To address issues such as barriers to youth voting, the agency undertook research and participated with key stakeholders in a number of initiatives directly targeting youth. We also worked with governmental and non-governmental partners in the areas of civic and democratic engagement and youth involvement. (See page 23 for more details.)
4. Complete the modernization of Special Voting Rules (SVR) information management	Previously committed to	The agency continued to advance its SVR System (SVRS) Redevelopment Project, and Phase 1 was implemented in June 2009. The SVRS will be fully operational in March 2011 and will be used in subsequent electoral events. (See page 19 for more details.)
5. Expand training programs and tools for political entities and Elections Canada employees	Ongoing	Elections Canada has completed the first module of an on-line tutorial for official agents and financial agents. This delivers training to widely dispersed clients who would otherwise not have access to it. (See page 14 for more details.)

² This initiative was identified as a key strategy in our *Strategic Plan 2008–2013*.

Management Priority	Type	Assessment of Progress Toward Priority
1. Upgrade our information technology (IT) and field systems	Previously committed to	Elections Canada continued with the multi-year renewal of its IT environment. In 2009–2010, it moved 95% of its IT systems from its own premises to a more modern facility. The move ensures a robust, expandable and secure data centre. The renewal of core technologies has improved the performance of business systems. (See page 26 for more details.)
2. Establish a corporate learning function at Elections Canada	New	Under its new Human Resources Strategy, the agency began implementing a corporate learning function to provide enhanced training opportunities for Elections Canada managers and staff. Starting in January 2009, an orientation program was also initiated for new employees. Elections Canada launched its Leadership Assignment Program to ensure adequate succession for senior management positions. (See page 26 for more details.)
3. A-base review	New	Elections Canada completed an internal review to assess whether it had the necessary financial and human resources to deliver on its mandate over the next five years. The review confirmed the existence of funding gaps in some areas and made recommendations for addressing them. (See page 27 for more details.)

Operating Environment and Risk Analysis

Elections Canada's 2009–2010 *Report on Plans and Priorities* identified five main risks:

- a short and uncertain business cycle in a context of minority governments, with the resultant organizational strain arising from maintaining a constant state of heightened readiness
- the complexity of the statutory regime governing the activities of political parties
- the possibility of a federal referendum
- human resources challenges
- an aging IT infrastructure

Following is a brief overview of how these risks materialized in 2009–2010, how the agency managed them and what the implications are for its performance.

Short and uncertain business cycle – The length of Elections Canada's business cycle remained unpredictable in 2009–2010. To deal with this uncertainty, the agency has refined its internal readiness process so that many preparation activities can be performed when an electoral event becomes imminent.

Our current operational context, however, impedes the pace at which we can pursue longer-term objectives. In 2010–2011, we will review our strategic plan, assess the progress made to date and determine whether adjustments are required.

Complexity of the statutory regime governing political parties – Political entities often lack capacity to implement the complex set of rules now governing their activities. Consequently, they rely more heavily on guidance from Elections Canada. This situation reinforces the importance of ongoing communications with our stakeholders. In 2009–2010, the agency began an exercise to rationalize its regulatory tools and products. Under this initiative, we reviewed all of our correspondence templates to make communications more effective. We also made changes to the Elections Canada Web site so that visitors could more easily find information about political financing.

Possibility of a referendum – While Elections Canada has no capacity at this time to devote to referendum readiness, the Chief Electoral Officer adopted an updated version of the *Regulation Adapting the Canada Elections Act for the Purposes of a Referendum* on February 2, 2010. This update ensures that the regulation reflects amendments made to the *Canada Elections Act* since 2001, thereby greatly facilitating agency preparations when they are to be initiated. The House of Commons Standing Committee on Procedure and House Affairs discussed the new regulation with the Chief Electoral Officer and has begun a review of the current *Referendum Act*.

Human resources challenges – Successive minority governments and legislative reforms have placed considerable pressure on our staff. In response, in fall 2009, we unveiled a comprehensive Human Resources Strategy for the period up to 2013. It sets out our commitment to invest in our employees, give them the learning and development opportunities they need to grow professionally and ensure that they can meet the current and future needs of electors and political entities. We will assess the impact of our Human Resources Strategy starting in 2010–2011.

Aging IT infrastructure – Elections Canada has been undertaking a multi-year initiative to renew its IT infrastructure, which has reached the end of its lifespan and cannot meet new requirements, such as providing electronic services to voters. In 2009–2010, the agency moved 95 percent of its IT systems from its own premises to a data centre provided by Public Works and Government Services Canada. This was required to ensure that we could rely on a robust, expandable and secure facility, one that is able to meet future requirements. The previous data centre had reached capacity and had experienced several issues related to inadequate facilities. The agency continues to migrate aging field applications to a Web platform, which will use and leverage modern, standardized technologies.

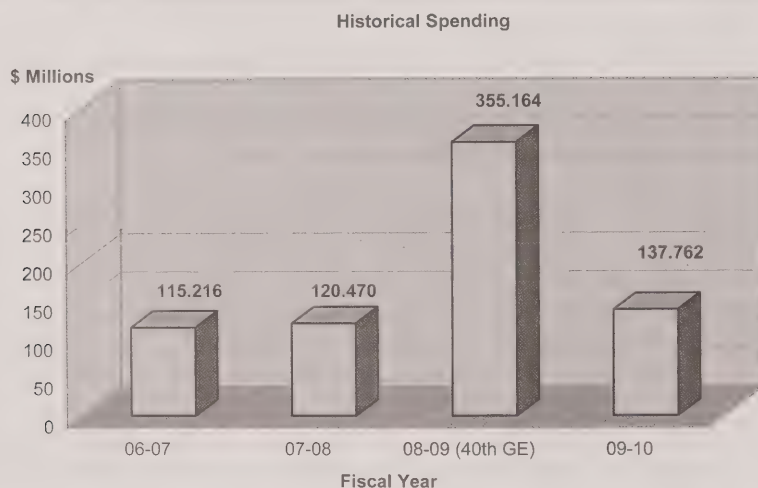
One further challenge not mentioned in the 2009–2010 *Report on Plans and Priorities* emerged during the reporting period.

Tribunal decision on accessibility - On February 12, 2010, the Canadian Human Rights Tribunal issued its ruling in the case of *James Peter Hughes v. Elections Canada*. The Tribunal ruled that Elections Canada failed to provide level access to a polling station in the electoral district of Toronto Centre during the March 2008 by-election as well as in the October 2008 general election. The Tribunal's decision requires the agency to implement remedial actions. These have been integrated into our strategic accessibility agenda and will be implemented during 2010–2011.

Expenditure Profile

The Office of the Chief Electoral Officer is funded by an annual appropriation that provides for the salaries of permanent full-time staff and by the statutory authorities contained in the *Canada Elections Act*, the *Referendum Act* and the *Electoral Boundaries Readjustment Act*. The statutory authorities provide for all other expenditures, including the costs of electoral events, reimbursements of election expenses to eligible candidates and parties, quarterly allowances for eligible political parties, redistribution of electoral boundaries and expenses incurred by the Commissioner of Canada Elections, or on behalf of the Commissioner, in connection with the enforcement of the legislation. There are two further statutory items: the salary of the Chief Electoral Officer and contributions to employee benefit plans.

Spending Trend



Total spending in fiscal year 2008–2009 was \$218 million higher than in 2009–2010 because a general election occurred during that fiscal year. The expenses of a general election include the salaries of election personnel, office rental and equipment, and printing of election materials for 308 electoral districts; the rental of 65,000 polling stations across Canada; and the reimbursement of election expenses to political parties and candidates.

Voted and Statutory Items

(\$ thousands)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2007–2008 Actual Spending	2008–2009 Actual Spending	2009–2010 Main Estimates	2009–2010 Total Authorities	2009–2010 Actual Spending
15	Program expenditures	20,627	23,738	27,397	30,886	26,746
S	Expenses of elections	95,167	325,345	87,316	104,523	104,523
S	Salary of Chief Electoral Officer	253	265	265	299	299
S	Contributions to employee benefit plans	4,693	5,816	4,657	6,194	6,194
Total		120,740	355,164	119,635	141,902	137,762

Section II – Analysis of Program Activities in Support of the Strategic Outcome

Introduction

Elections Canada operates under a Program Activity Architecture (PAA) that contains one main strategic outcome:

An electoral process that contributes to fairness, transparency and accessibility for all participants, in compliance with the legislative framework

The PAA contains one program activity: Elections. Within this activity, Elections Canada is committed to providing four key programs that are beneficial to Canadians:

- delivering federal elections, by-elections and referendums that maintain the integrity of the electoral process and administering the political financing provisions of the *Canada Elections Act*
- achieving and maintaining a state of readiness to deliver electoral events whenever they may be called and improving the delivery of electoral events
- providing timely and high-quality public education and information programs, as well as assurance that support on electoral matters is available to the public, parliamentarians, political entities and other stakeholders
- administering the *Electoral Boundaries Readjustment Act*, under which readjustment of federal electoral boundaries is carried out by independent commissions after each decennial (10-year) census to reflect changes and movements in Canada's population

The initiatives planned to improve our internal services and operations were described in the 2009–2010 *Report on Plans and Priorities*, under Corporate Services.

The current PAA structure does not allow the agency to report its performance at the program activity level, as required by the Treasury Board of Canada. We are therefore reporting our performance over the past fiscal year at the level of sub-activities, known at Elections Canada as *key programs*. We have undertaken a review of our PAA that, if approved, will be used in our 2011–2012 *Report on Plans and Priorities*.

Key Program 1: Electoral Event Delivery, Political Financing, and Compliance and Enforcement

Key Program Summary

This key program includes delivering federal elections, by-elections and referendums as they are required. It also includes administering the provisions of the *Canada Elections Act* related to political financing. This involves maintaining a registry of political entities and third parties, reviewing financial returns to verify compliance with the statutory provisions, determining the reimbursement or subsidy amount to be paid to a political entity and/or its auditor, publishing financial returns, assisting political entities with compliance through filing extensions and return amendments, and maintaining a state of readiness for future electoral events.

Finally, this key program requires Elections Canada to deal with complaints and referrals concerning contraventions of the *Canada Elections Act* and to address alleged violations.

2009–2010 Financial Resources (\$ thousands)			2009–2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference*
39,876	44,471	43,672	61	80	19

*Actual FTEs include temporary resources to maintain election readiness. Please note that planned FTEs did not include the provision of temporary resources.

Expected Results: Delivery of high-quality elections, by-elections and referendums

Performance Indicator	Results Achieved
Level of trust of electors in the administration of the electoral process, the list of electors, the voting process and electoral results	Elections Canada surveyed electors in the four ridings where by-elections were held on November 9, 2009. According to the survey, fully 83% of respondents thought that Elections Canada had run the by-elections fairly, with over half (52%) saying very fairly.
Satisfaction of stakeholders (voters, political entities, election workers) with electoral products and services	<p>According to our survey of electors after the November 9, 2009, by-elections:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A full 98% were satisfied with the services provided by Elections Canada staff when they voted (86% were very satisfied). • Almost all eligible voters (97%) claimed that they were aware of the by-election that took place in their riding. • A large majority (92%) said they recalled receiving the voter information card (VIC), which told them where and when to vote. • In terms of accessibility, almost all respondents said that casting their vote was very easy (84%) or somewhat easy (13%).

Expected Result: Fair, efficient and transparent administration of the political financing provisions

Performance Indicator	Results Achieved
Level of trust of Canadians and political entities in the administration of the political financing regime	Not measured in 2009–2010.
Financial agents and official agents of political entities satisfied with the political financing support, services and products received from Elections Canada	Training sessions were offered to financial agents of electoral district associations in major centres across Canada. Fully 99% of participants confirmed that the training sessions met their objectives; 87% of participants also indicated that they were satisfied with the support they receive from Elections Canada.
Public funding payments that comply with statutory requirements and time frames	During the 2009–2010 fiscal year, a total of \$84,373,521 was disbursed to various political entities in reimbursement of expenses, as quarterly allowances and as audit subsidies for auditors of candidates and electoral district associations, in accordance with the <i>Canada Elections Act</i> .
Financial reports of political entities are published in a timely manner	Financial reports were published in a timely manner.

Expected Results:

- Effective compliance and enforcement programs
- Electoral events carried out in accordance with legal requirements

Performance Indicator	Results Achieved
Extent to which the work of the Commissioner of Canada Elections identifies and responds to incidents or patterns of non-compliance	There were 188 open files at the beginning of 2009–2010, and another 258 files were opened during the year. Two cases were referred to the Office of the Director of Public Prosecutions; of these, one prosecution was initiated. At the end of March 2010, 208 files remained open.

Benefits for Canadians

This key program provides Canadians with an electoral process that is democratic, fair and in compliance with the *Canada Elections Act*. During the reporting period, the program achieved its outcome by successfully delivering by-elections in four electoral districts on November 9, 2009. For these electoral events, the agency developed and implemented a plan to deal with the public health threat posed by the H1N1 flu outbreak. It also introduced a number of measures for improving the administration of electoral events and services.

The agency began providing on-line training for political entities so that they are better able to comply with the new regulatory framework. It also began creating a new registration system for political entities. In addition, it strengthened its capacity to investigate complaints and reported instances of non-compliance.

Performance Analysis

Delivery of electoral events – On November 9, 2009, Elections Canada administered by-elections in four electoral districts: Cumberland–Colchester–Musquodoboit Valley (Nova Scotia), Hochelaga (Quebec), Montmagny–L’Islet–Kamouraska–Rivière-du-Loup (Quebec) and New Westminster–Coquitlam (British Columbia).

The by-elections took place during the H1N1 flu alert. As a result, the agency took a number of precautions to protect the health of electors and election workers. Overall results were positive.

The by-elections saw a number of innovations:

- We instituted a new strategy of using cell phones in local Elections Canada offices for the first 10 days of the election while land lines were being installed. Overall, this system worked well, and it may be applied on a larger scale during a general election because it allowed electors and candidates to contact their returning officer as soon as the writs were issued. It also largely eliminated the need to pay a monthly fee to telephone companies between elections to reserve telephone lines for potential local offices.
- We reviewed the number and distribution of advance polling stations, especially in rural areas, with a view to bringing voting services closer to electors. As a result, we created 183 new advance polling districts in rural areas; this brought the total of advance polling districts to 1,831, an increase of 11.1 percent.
- We held sessions in the regions for all training officers to improve the training of election officers and ensure a higher consistency of services to electors. These sessions adopted a new instructional approach that focused on what election officers need to know to perform their work instead of focusing on the exceptions. As a result of these initiatives, we have changed some of our instructional tools and created new ones.

On-line tutorials – The agency has begun preparing on-line tutorials for official agents of candidates and financial agents of electoral district associations. A first module, “Understanding Fundraising and Contributions,” was developed during the reporting period and released in April 2010. Two other modules will be completed by fall 2010.

Expanding the type of training programs and tools available to political entities will make materials more readily available to individuals who cannot attend training sessions. Wider access to training will lead to more efficient and effective administration of the political financing provisions of the *Canada Elections Act*.

Political Entities Registration System (PERS) – During the reporting period, the agency began developing a new registration system for political entities; it will increase the efficiency of the process, improve the accuracy of registration and financial data, and ensure better information management and reporting. The system is expected to be fully implemented by fall 2011.

Compliance and enforcement – The Office of the Commissioner of Canada Elections strengthened its capacity to investigate political financing files and respond to complaints. It further reduced its reliance on contracted investigative services by hiring permanent investigators to its staff, and it is developing expertise to manage evidence electronically, as is becoming standard practice in enforcement organizations.

Lessons Learned

Delivery of electoral events – During the November 9, 2009, by-elections, the agency adopted a new model for providing telephone services in local Elections Canada offices. The experience demonstrated the need for minor adjustments before services are deployed nationwide for a general election. In light of consultations with a group of returning officers, the agency has made changes to the deployment directives for telephone services in local offices for future electoral events.

On-line tutorials – Elections Canada initially outsourced the production of its on-line tutorials but soon recognized the advantages of using in-house personnel to do this work. The result was a higher-quality product at a lower cost.

Key Program 2: Electoral Event Readiness and Improvements

Key Program Summary

This key program includes keeping electoral processes, systems, databases and materials up to date and training staff and election officers to be ready for any electoral event. One ongoing task for Elections Canada in this area is regularly updating the National Register of Electors from the most current data sources. This key program also includes improving electoral events in response to stakeholders' concerns – for example, by implementing new legislation and new registration and voting methods.

2009–2010 Financial Resources (S thousands)			2009–2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference*
43,906	48,341	46,882	206	254	48

*Actual FTEs include temporary resources to maintain election readiness. Please note that planned FTEs did not include the provision of temporary resources.

Expected Results:

State of readiness achieved and maintained to deliver electoral events whenever they may be called
Improved delivery of electoral events in response to stakeholders' concerns and expectations

Performance Indicator	Results Achieved
Level of agency preparation at various readiness dates	<ul style="list-style-type: none"> Elections Canada returned to a full state of readiness, as planned, on September 1, 2009. We developed an agency-wide plan for dealing with a pandemic during an electoral event. The aim was to maintain acceptable service levels while minimizing the health risks to employees and the voting public.
Extent to which the agency mitigates the risks of a general election called before a predetermined readiness date (e.g. contingency plans are in place for all key services)	<ul style="list-style-type: none"> The agency developed contingency plans for key areas of activity to ensure preparedness if an election was called before the return-to-readiness date of September 1, 2009.
Timely and effective implementation of changes to the electoral process	<ul style="list-style-type: none"> Not applicable in 2009–2010. The electoral process was unchanged for the reporting period.

Benefits for Canadians

This program provides Canadians with the ability to exercise their democratic right to vote using modern, fair and accessible means. In 2009–2010, the program achieved its outcome by returning Elections Canada to a full state of readiness and by preparing and conducting four by-elections. The agency also developed a plan for dealing with a serious public health threat during an electoral event: the aim was to maintain service levels while minimizing the risks to election workers and the public.

A contingency plan developed by the agency ensured preparedness if an election was called before the return-to-readiness date of September 1, 2009.

The agency made further progress with its on-line registration project. This will be implemented in a limited form and gradually extended and enhanced. However, implementing the full range of on-line registration services will require legislative changes. E-registration will make the electoral process more accessible for electors. It will also enable Elections Canada to provide higher-quality lists of electors to members of Parliament, political parties and candidates.

In the November 2009 by-elections, new measures improved the provision of advance voting services in rural electoral districts, thereby ensuring greater accessibility.

Work continued on the SVRS Redevelopment Project. The new, integrated system will be more reliable and efficient, and able to handle a higher volume of requests. The result will be improved services for electors who vote by special ballot.

Performance Analysis

Electoral Event Readiness

Our mandate requires Elections Canada to be ready to conduct an electoral event at all times. To fulfill this priority, after the October 2008 general election, the agency returned to a full state of readiness by September 1, 2009. Until full readiness was achieved, we ensured that the agency had adequate contingency plans in place should a general election occur before that date.

The H1N1 flu outbreak posed a threat to the November 9, 2009, by-elections. We therefore developed a plan that outlined the steps we would take if an outbreak occurred to allow operations to proceed, minimize potential service disruptions and reduce the health risks to election workers and the voting public. These steps helped foster a sense of trust and confidence among electors that Elections Canada takes public health seriously.

Electoral Event Improvements

New and pending legislation and judicial decisions – No legislation with an impact on the electoral process was adopted in the reporting period. Elections Canada monitored bills before Parliament and cases before the courts that had the potential to necessitate changes to the conduct of the electoral process.

As indicated earlier, Elections Canada was required to implement the February 12, 2010, decision of the Canadian Human Rights Tribunal in the case of *James Peter Hughes v. Elections Canada*. The measures provided for in the Tribunal's ruling will contribute to improving the accessibility of polling sites for all electors. For more details, see Judicial Decisions and Proceedings in Section III – Other Items of Interest.

Impact of recent changes to the electoral framework – In June 2009, the Chief Electoral Officer submitted his *Report on the Evaluations of the 40th General Election of October 14, 2008* to the House of Commons Standing Committee on Procedure and House Affairs. According to the report, the vast majority of electors (94 percent) found voting and voter identification in the October 2008 general election to be easy. However, the new voter identification requirements – especially the requirement to prove address – created some challenges, particularly for seniors in long-term care facilities, students away from home and Aboriginal electors on reserves. In some cases, for example, electors could produce no identification other than the voter information card (VIC) issued by Elections Canada. As a result, the agency carried out an analysis to determine the feasibility of adding the VIC to the list of authorized identification as proof of address.

In the short term, we have decided to add the VIC to the list of authorized identification for the specific groups mentioned above, testing it in a by-election in fall 2010 and in a possible general election in spring 2011. In the longer term, we will work with stakeholders to identify and resolve concerns about the reliability and deliverability of the VIC, with a view to adding it to the list of authorized identification for all electors.

E-registration – The 2009–2010 *Report on Plans and Priorities* set a goal of implementing on-line registration by October 2010. Implementation has now been delayed to fall 2011 to avoid overextending our existing IT capacity and thereby jeopardizing the sustainability of this project and other related initiatives. During the reporting period, the agency conducted reviews of legal and privacy issues, and made decisions on these matters. It also completed the project's functional design and technical architecture, and began executing an action plan to engage stakeholders.

Targeted accessibility – Accessibility is a strategic objective of the agency's *Strategic Plan 2008–2013*. In the past year, Elections Canada reviewed the number of advance polling districts. The aim was to better balance elector loads in urban districts and increase advance polls in rural districts, thereby bringing services closer to more remote communities. This innovation was in place for the November 2009 by-elections. However, a post-event analysis found insufficient data to determine whether the initiative had translated into higher voter turnout at the advance polls. We will monitor the effect of this initiative in future electoral events.

Special Voting Rules System Redevelopment Project – During the reporting period, the agency continued to advance this project. It will provide a single, modernized, integrated system, ensuring better ongoing support, more reliable data, increased administrative efficiency and the capacity to handle a higher volume of elector requests. The SVRS will be fully operational in March 2011 and will be used in subsequent electoral events.

Revision of advance polling districts and polling division boundaries – To respond to population shifts, returning officers completed a revision of advance polling districts in urban and rural regions as well as a revision of polling division boundaries. The new geography has been validated with local political entities in each riding, who were also consulted. As a result of this exercise, the number of advance polling districts increased from 4,049 to 4,699, an increase of 16.1 percent. The number of polling divisions increased from 62,260 to 64,386, representing an increase of 3.4 percent. Revised geographic products and voters lists reflecting these changes will be available for the next general election.

National Register of Electors – In 2009–2010, Elections Canada pursued initiatives to improve the quality of the National Register of Electors and decrease the need for registration activities during elections. We introduced enhancements to geocoding (a process that automatically links an elector to a polling division and electoral district based on his or her address) to better ensure that electors are placed on the correct list of electors. We also conducted outreach activities to further improve Register quality – for example, by contacting electors for whom we did not have an active administrative data source. As of March 31, 2010, some 93 percent (versus a target of 92 percent) of eligible electors were included in the Register, and approximately 84 percent (versus a target of 80 percent) were listed at the correct address.

Development program for returning officers – This project was launched on schedule. A project charter was completed during the reporting period, and the business requirements definition phase is now under way. The project aims to align training objectives and content with the key competencies and responsibilities of returning officers, offer a wider range of learning opportunities and develop a community of practice.

Lessons Learned

H1N1 pandemic plan – The agency's pandemic plan was implemented during the four by-elections held on November 9, 2009, and was well received by the public and our field staff. As a result, the outbreak did not seem to have an impact on voter turnout, which was at the usual level for by-elections.

Court cases – The case of *James Peter Hughes v. Elections Canada* showed that Elections Canada needs a mechanism for achieving an earlier resolution of complaints. It also showed that the agency needs to continuously review its information on polling sites, including their accessibility in general and specifically on polling days.

Special Voting Rules System Redevelopment Project Strong engagement on the part of internal and external stakeholders has supported the successful development of the system. However, we have identified opportunities to reinforce our internal governance practices and structure for IT-based projects, and these will be considered as we undertake new multi-year projects.

National Register of Electors – In spring 2009, a cost-benefit analysis was conducted to examine using the 2011 Census as another data source for the National Register of Electors. It was determined that the census would *not* be a cost-effective data source when measured against the sources already used, which include provincial and territorial drivers' licence and vital statistics information, the Canada Revenue Agency, Citizenship and Immigration Canada and several provincial electoral sources.

Key Program 3: Public Education and Information, and Support for Stakeholders

Key Program Summary

This key program aims to inform and educate electors and specific groups about the federal electoral process and events as well as to inform Canadians of major changes to the electoral process. This program also helps Elections Canada evaluate its key activities by developing qualitative and quantitative research to assess its performance in delivering electoral events. Under this key program, the agency provides both parliamentarians and political parties with advice and technical support, and it coordinates information exchanges with similar agencies in other countries.

2009–2010 Financial Resources (\$ thousands)			2009–2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
10,628	6,012	5,670	44	44	-

Expected Results:

- Electors become aware of their right to vote, key dates in the election calendar, and voting rules and procedures
- Groups most likely to experience difficulties in exercising their democratic rights are engaged in electoral processes and initiatives relevant to them
- Channels of communication with parliamentarians and political parties are improved

Performance Indicator	Results Achieved
Public awareness and understanding of Elections Canada's public education and information campaign	<p>Elections Canada surveyed electors in the four ridings where by-elections were held on November 9, 2009. The survey found that almost all eligible voters (97%) were aware of the by-election taking place in their riding. Most cited the voter information card as their source of awareness. Other main sources were the householder (reminder brochure) received from Elections Canada and newspapers. Radio ads had comparatively little impact.</p> <p>Given the limited nature of the survey, it is premature to draw firm conclusions from these findings.</p>
Timely dissemination of information on the conduct of an election to Canadians, political parties and Parliament	<p>For the November 9, 2009, by-elections, the agency mounted a public information campaign composed of five elements: VICs, householders, advertisements in newspapers and on radio, and Internet banners.</p> <p>During the election, the agency sent information kits to local associations representing target populations such as youth, Aboriginal electors, ethnocultural communities and special needs groups. Requests for additional information were completed on the day they were received.</p> <p>The Chief Electoral Officer submitted his report on the by-elections to Parliament on March 31, 2010, within the statutory time frame.</p>

Expected Results:

- Electors become aware of their right to vote, key dates in the election calendar, and voting rules and procedures
- Groups most likely to experience difficulties in exercising their democratic rights are engaged in electoral processes and initiatives relevant to them
- Channels of communication with parliamentarians and political parties are improved

Performance Indicator	Results Achieved
Satisfaction level of parliamentarians and political parties regarding the quality of advice and technical support provided by Elections Canada	Not measured in 2009–2010.

Benefits for Canadians

This program informs Canadians about exercising their democratic rights; it also educates them about the benefits of doing so and about the electoral process itself. In 2009–2010, the program achieved its outcome by informing electors in four electoral districts about the November 2009 by-elections occurring in those districts and about how, when and where to vote. A survey found that high proportions of electors were aware of the by-elections and how they could participate. The agency also provided information as required to parliamentarians and political parties.

Performance Analysis

Communications Evaluation Framework – The agency finalized the development of a framework for evaluating communications activities. This framework was tested during the November 9, 2009, by-elections and was revised according to the findings. The framework has been integrated into the agency's Corporate Evaluation Framework and will be used to provide input for future post-election evaluation reports.

Corporate research – The agency conducted surveys of electors, candidates and election officers after the October 2008 general election and a survey of electors after the November 2009 by-elections. These surveys are available on our Web site at www.elections.ca/content.aspx?section=res&dir=rec/eval&document=index&lang=e. We then developed a Corporate Research Framework, for implementation in 2010–2011. The framework will provide a coherent research strategy, offer timely results through proactive research, derive the greatest benefit from stakeholder knowledge and raise the standard for quality of research.

Youth engagement (research) Elections Canada undertook a number of initiatives to research the engagement of young Canadians in the electoral process.

- In April 2009, we published “Youth Electoral Engagement in Canada” (www.elections.ca/content.aspx?section=res&dir=rec/part/youeng&document=index&lang=e), a study that improves our understanding of youth electoral participation and identifies gaps in current knowledge.

- Youth participation was one of the topics examined at a one-day conference on electoral participation, held in September 2009 at the University of Toronto and hosted jointly by Elections Canada and the Comparative Study of Electoral Systems.
- During the Canadian Community for Dialogue and Deliberation conference in Toronto in October 2009, the agency hosted a dialogue session with youth on democratic and electoral participation.
- In March 2010, we held focus groups in five cities to examine barriers to post-secondary student voting. The final report, issued in June 2010, will help guide the development of future communication materials and approaches directed at students.

Youth engagement (partnerships) – At the federal level, Elections Canada played an active role in the Civics Sub-committee of the Interdepartmental Committee of Canadian Studies Resources. Key activities included providing support for the Youth and Democracy Dialogue Session, hosted by the Library of Parliament in September 2009, and leading the development of an “asset map” to identify and describe the mandates, programs and activities of federal partners working in the field of civic engagement and civic education. With five provincial electoral partners, the agency participated in a working group on civic engagement, which discussed current work and identified areas for collaboration.

Youth engagement (work with stakeholders) – Elections Canada commissioned Student Vote to conduct a parallel election project in schools during the next general election. The aim is to increase students’ knowledge of the electoral process and help instill in them a habit of voting. The agency commissioned an independent evaluation of outcomes of the Student Vote projects it funded in the 2004, 2006 and 2008 general elections; the report was submitted in July 2010.

Engagement of political parties – In the reporting period, Elections Canada continued the process of renewing the Advisory Committee of Political Parties (ACPP). In consultation with the ACPP, we reviewed its role, with the objective of creating a more coherent and transparent model and placing greater emphasis on consultation and engagement. We then drafted the terms of reference for the revamped committee. Elections Canada now has an enhanced ability to engage committee members in various programs and activities, and the ACPP has begun to take advantage of this new framework by engaging in the on-line registration project and recommendations to Parliament for legislative change.

Recommendations report to Parliament – As required under the *Canada Elections Act*, on June 7, 2010, the Chief Electoral Officer submitted this report to the Speaker of the House of Commons. Entitled *Responding to Changing Needs: Recommendations from the Chief Electoral Officer of Canada Following the 40th General Election* (www.elections.ca/content.aspx?section=res&dir=rep/off/r40&document=index&lang=e), the report reflects the experience gained during the January 2006 and October 2008 general elections, although much of the work of preparing it took place in 2009–2010. The report describes issues relating to the electoral process, political

financing and governance, as well as technical or more minor matters. The legislative changes it proposes promote an efficient electoral process that is responsive to societal changes while continuing to foster accessibility, integrity and public trust.

Lessons Learned

Communications Evaluation Framework – The November 2009 by-elections gave Elections Canada an opportunity to test the objectives, costs and performance of its advertising campaign. The sample was too small to allow us to draw firm conclusions and formulate recommendations for future media strategies; nevertheless, the findings allowed us to refine the overall evaluation framework.

Youth engagement – In the past, Student Vote projects began after the issue of the writs for a general election. Assessments suggest that completing some of the project work in advance of an election call would increase program registration and improve outcomes. Elections Canada is working with Student Vote to complete key pre-writ activities.

Engagement of political parties – Elections Canada will continue to move forward with the renewal of the ACPP. We will conduct quality assurance initiatives to validate the relevance of the information provided to committee members and look at committee members' experiences with participating in working groups and feedback sessions.

Key Program 4: Electoral Boundaries Redistribution

Key Program Summary

This program is initiated after each decennial (10-year) census. Federal electoral boundaries and representation in the House of Commons are readjusted to reflect changes and movements in Canada's population. Readjustment of federal electoral boundaries is carried out by independent commissions in each province, with the support of Elections Canada. The next redistribution will start once we receive the returns from the 2011 Census.

2009–2010 Financial Resources (\$ thousands)			2009–2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
-	91	91	-	-	-

Expected Result: Efficient and non-partisan administration of the *Electoral Boundaries Readjustment Act*

Performance Indicator	Results Achieved
Support services provided by Elections Canada are appropriate and allow for the effective and timely conduct of redistribution activities	Not applicable in 2009–2010.

Benefits for Canadians

This program ensures that the representation of Canadians in the House of Commons is fair and equitable, relative to the population density within Canada's federal electoral boundaries. In 2009–2010, the program achieved its outcome by carrying out preparatory activities that will support the official planning for redistribution, scheduled to begin in 2010–2011. These activities will help facilitate efficient, non-partisan administration of the *Electoral Boundaries Readjustment Act*.

Performance Analysis

Elections Canada began to assess and develop the tools (including computer applications) required to support the process of readjusting the federal electoral boundaries. It completed the first phase of developing the Commission Redistricting Tool, the Data and Mapping Tool, and the Public Web Tool. High-quality redistribution tools will facilitate the effective and timely delineation of new electoral boundaries.

The agency developed a management framework for this readjustment project and presented it to senior management. This is a key document for engaging all Elections Canada stakeholders in planning and delivering the project. It includes a high-level, multi-year plan and was used to plan the structure and staffing of the agency's new Electoral Boundary Redistribution Division, which will be established in 2010–2011 to manage the project.

Internal Services

Key Program Summary

Elections Canada's internal services groups support the agency in fulfilling its mandate. These groups provide services such as human resources modernization, performance management, legal services, internal audit, financial and human resources management, and IT.

2009–2010 Financial Resources (\$ thousands)			2009–2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference*
25,225	42,987	41,447	83	119	36

*The difference in FTEs between Planned and Actual is a result of displaying resources for internal services separately as of the 2009–2010 Estimates cycle. The current PAA is under review, and a new PAA should be in place for fiscal year 2011–2012.

Performance Analysis

Information Technology – In 2009–2010, the agency began moving its existing data centre from its own premises to a facility provided by Public Works and Government Services Canada. This move is necessary to ensure that Elections Canada has a robust, expandable and secure data centre, able to meet future requirements for growth and availability as we offer enhanced electronic services to voters. The relocation was substantially completed, with 95 percent of all IT systems now housed in the new facility. The result has been a significant decrease in outages.

We have also renewed core technologies such as servers, data storage and databases, leading to a notable improvement in the performance of business systems. We made progress toward renewing field applications and centralizing elector data; when completed, these measures will address concerns raised by the Auditor General of Canada in 2005. They will also enable us to offer new services to electors, such as e-registration.

Development program for Elections Canada managers and staff – In the reporting period, the agency implemented a corporate learning function. This was designed to guide the development of an integrated and modular training, coaching and mentoring program for Elections Canada managers and to put a framework in place for employee training and development.

Elections Canada's Human Resources Strategy aims to enable the agency to respond to external demands and deliver on its long-term direction, as described in the strategic plan. In 2009–2010, we launched an orientation program for new employees as well as our Leadership Assignment Program to ensure adequate succession for senior management positions.

Performance Management Framework – In the reporting period, we revised Elections Canada’s PAA to better reflect the agency’s program structure. As part of the review process, the agency was required to develop and submit a Performance Management Framework to the Treasury Board Secretariat. The agency will continue to make incremental progress toward corporate performance management in 2010–2011.

Report on the evaluations of the 40th general election In June 2009, the Chief Electoral Officer submitted to the House of Commons Standing Committee on Procedure and House Affairs an integrated evaluation report on the 40th general election (www.elections.ca/content.aspx?section=res&dir=rec/eval/40eval&document=index&lang=e). This is the first such report that Elections Canada has produced, and it discusses the key findings of various evaluations of the 2008 election. These evaluations assessed Elections Canada’s performance in conducting the election, measured the impact of recent changes to the processes and procedures involved in conducting an election and identified opportunities for improvement. The findings helped us prepare our recommendations report and make required administrative changes. On the basis of this work, the agency has begun preparing the evaluation framework for the next general election.

Internal audit – The internal audit function is a key component of Elections Canada’s management framework. In 2009–2010, we worked to achieve compliance with Treasury Board policy, as adapted to maintain the independence of an officer of Parliament, and continued our effort to build and maintain our internal audit capacity. In addition, audit activities have been aligned with agency priorities, such as IT renewal and inventory control.

A-base review – In 2009–2010, Elections Canada completed an internal review to assess whether it had the necessary financial and human resources to deliver on its mandate over the next five years. The report confirmed the existence of funding gaps and made recommendations on funding levels. It also recommended ways to improve program efficiency and address funding pressure. The agency has begun reviewing the recommendations to be addressed in 2010–2011.

Section III – Supplementary Information

Financial Highlights

The financial highlights presented in this *Departmental Performance Report* are intended to serve as a general overview of Elections Canada's financial position and operations. More detailed financial statements can be found on the Elections Canada Web site at www.elections.ca/content.aspx?section=res&dir=rep/est/dpr2010&document=financial&lang=e.

(\$ thousands)	2010	2009	% Change
At End of Year (March 31)			
Condensed Statement of Financial Position			
Total Assets	47,553	96,033	(50%)
Total Liabilities	22,330	72,799	(69%)
Total Equity	25,223	23,234	9%
For the Year Ending March 31			
Condensed Statement of Financial Operations			
Total Expenses	143,544	359,526	(60%)
Total Revenues	(72)	(5)	1340%
NET COST OF OPERATIONS	143,472	359,521	(60%)

The variances between 2010 and 2009 are mainly a result of spending related to the 40th general election, which was held in October 2008.

List of Tables

All Supplementary Information tables found in the 2009-2010 Departmental Performance Report can be found on the Treasury Board of Canada Web site at www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-eng.asp.

- Details of Transfer Payment Programs (TPPs)
- Internal Audits and Evaluations

Other Items of Interest

2009–2010 Report on Plans and Priorities

A copy of Elections Canada's *2009–2010 Report on Plans and Priorities* can be found on the Treasury Board of Canada Web site at www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2009-2010/inst/ceo/ceo00-eng.asp.

Strategic Plan 2008–2013

A copy of the *Strategic Plan 2008–2013* can be downloaded from the Elections Canada Web site at www.elections.ca/content.aspx?section=abo&dir=stra&document=index&lang=e.

New Legislation

An analysis of proposed amendments to electoral legislation with a potential impact on our business can be found on the Elections Canada Web site at www.elections.ca/content.aspx?section=res&dir=rep/est/dpr2010&document=legislation&lang=e.

Judicial Decisions and Proceedings

An analysis of judicial decisions and proceedings that may affect electoral legislation can be found on the Elections Canada Web site at www.elections.ca/content.aspx?section=res&dir=rep/est/dpr2010&document=proceedings&lang=e.

Federal Political Contributions and Estimated Tax Credits Claimed

The table on federal political contributions and estimated tax credits claimed can be found on the Elections Canada Web site at www.elections.ca/content.aspx?section=res&dir=rep/est/dpr2010&document=contributions&lang=e.

Contacts for Further Information

Address	Elections Canada 257 Slater Street Ottawa, Ontario K1A 0M6
Telephone	1-800-463-6868 toll-free in Canada and the United States 001-800-514-6868 toll-free in Mexico 613-993-2975 from anywhere in the world For people who are deaf or hard of hearing: TTY 1-800-361-8935 toll-free in Canada and the United States
Fax	613-954-8584 1-888-524-1444 toll-free in Canada and the United States
Web site	www.elections.ca

Media Information

Telephone	1-877-877-9515 613-993-2224 TTY 1-800-361-8935
Fax	613-954-8584

613-954-8584

Autres points d'intérêt

Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010

Le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2009-2010 se trouve sur le site Web du Secréariat du Conseil du Trésor du Canada, à www.tbs-sct.gc.ca/rtp/2009-2010/inst/ceo/ceo00-fra.asp.

Plan stratégique 2008-2013

Une copie du *Plan stratégique 2008-2013* peut être téléchargée à partir du site Web d'Elections Canada, à www.elections.ca/content.aspx?section=abo&dir=str&document=index&lang=f.

Nouvelle législation

Une analyse des modifications proposées à la législation électorale pouvant influencer sur nos activités se trouve sur le site Web d'Elections Canada, à www.elections.ca/content.aspx?section=res&dir=rep/est/dpr2010&document=legislation&lang=f.

Décisions et poursuites judiciaires

Une analyse des décisions et des poursuites judiciaires pouvant avoir une incidence sur la législation électorale se trouve sur le site Web d'Elections Canada Web, à www.elections.ca/content.aspx?section=res&dir=rep/est/dpr2010&document=proceeding&lang=f.

Contributions politiques fédérales et estimation des crédits d'impôt réclamés

Le tableau des contributions politiques fédérales et des crédits d'impôt réclamés se trouve sur le site Web d'Elections Canada, à www.elections.ca/content.aspx?section=res&dir=rep/est/dpr2010&document=contributo&lang=f.

Faits saillants financiers

Les faits saillants financiers figurant dans le présent *Rapport sur le rendement* de l'organisme visent à fournir un aperçu général de la situation financière et des activités d'Elections Canada. Les états financiers détaillés se trouvent sur le site Web d'Elections Canada, à www.elections.ca/content.aspx?section=res&dir=rep/est/dpr2010&document=financial&lang=f.

Au terme de l'exercice financier (31 mars)			
Etat condensé de la situation financière			
	2010	2009	Ecart (%)
(en milliers de dollars)			
Total des actifs	47 553	96 033	(50 %)
Total des passifs	22 330	72 799	(69 %)
Total des capitaux propres	25 223	23 234	9 %
Pour l'exercice financier se terminant le 31 mars			
Etat condensé de la situation opérationnelle			
Total des dépenses	143 544	359 526	(60 %)
Total des revenus	(72)	(5)	1 340 %
COÛT NET DES ACTIVITÉS	143 472	359 521	(60 %)

Les écarts entre 2010 et 2009 sont principalement attribuables aux dépenses liées à la 40^e élection générale, tenue en octobre 2008.

Liste des tableaux

Tous les tableaux de la section Renseignements supplémentaires du *Rapport sur le rendement* de 2009-2010 se trouvent sur le site Web du Conseil du Trésor du Canada, à www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-fra.asp.

- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (PPT)
- Vérifications internes et évaluations

La stratégie d'Élections Canada en matière de ressources humaines vise à permettre à l'organisme de répondre aux besoins provenant de l'extérieur et de donner suite à l'orientation à long terme qu'il a décrite dans son plan stratégique. En 2009-2010, nous avons donné le coup d'envoi à notre programme d'affectations en leadership, afin d'assurer une relève adéquate pour les postes de cadres supérieurs.

Cadre de gestion du rendement – Durant la période visée par le présent rapport, nous avons révisé l'architecture des activités de programme (AAP) d'Élections Canada pour mieux tenir compte de la structure des programmes de l'organisme. Au cours du processus de révision, l'organisme a été tenu d'élaborer un cadre de gestion du rendement et de le soumettre au Secrétariat du Conseil du Trésor. En 2010-2011, il entend continuer à faire des progrès dans la gestion du rendement générale de l'organisme.

Rapport sur les évaluations de la 40^e élection générale – En juin 2009, le directeur général des élections a soumis au Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre un rapport d'évaluation intégrée sur la 40^e élection générale (www.elections.ca/content.aspx?section=res&dir=rec/eval/40eval&document=index&lang=f). C'était la première fois qu'Élections Canada produisait un tel rapport, qui porte sur les conclusions principales des diverses évaluations effectuées au sujet de l'élection de 2008. Ces évaluations ont permis de rendre compte du rendement d'Élections Canada lors de la conduite de l'élection, de mesurer l'incidence des plus récentes modifications apportées aux méthodes et processus associés à la tenue d'une élection et de déterminer d'éventuelles améliorations. Les résultats de ces évaluations nous ont aidés à préparer le rapport de recommandations et à instaurer les changements administratifs nécessaires. S'appuyant sur ces travaux, l'organisme a commencé à préparer le cadre d'évaluation pour la prochaine élection générale.

Vérification interne – La fonction de vérification interne est une composante clé du cadre de gestion d'Élections Canada. En 2009-2010, nous avons pris les mesures nécessaires pour nous conformer à la politique du Conseil du Trésor du Canada, tout en tentant de préserver l'indépendance d'un agent du Parlement, et nous avons redoublé d'effort pour bâtir et conserver notre capacité de vérification interne. De plus, nous avons concilié nos activités de vérification avec les priorités de l'organisme, notamment au chapitre du renouvellement de la TI et du contrôle des stocks.

Révision des services votés – En 2009-2010, Elections Canada a finalisé une révision interne qui visait à déterminer s'il dispose des ressources humaines et financières nécessaires pour remplir son mandat durant les cinq prochaines années. Le rapport d'examen confirme l'existence de lacunes en matière financière et comprend des recommandations quant aux niveaux de financement. Il suggère en outre des façons d'améliorer l'efficacité des programmes et de composer avec les pressions financières. L'organisme a amorcé son étude des recommandations qu'il analysera en 2010-2011.

Résumé

Les groupes d'Élections Canada chargés des services internes appuient l'organisme dans l'exercice de son mandat. Ces groupes assurent la prestation de services comme la modernisation des ressources humaines, la gestion du rendement, les services juridiques, la vérification interne, la gestion des ressources financières et humaines ainsi que la technologie de l'information (TI).

Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)			Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP)		
Dépenses	Autorisations totales	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Différence*
25 225	42 987	41 447	83	119	36

* La différence entre le nombre d'équivalents temps plein (ETP) prévu et réel est due au fait que les ressources pour les services internes sont présentées séparément depuis le cycle du budget des dépenses de 2009-2010. L'architecture actuelle des activités de programme (AAP) est actuellement à l'étude; une nouvelle AAP devrait être en place pour l'exercice financier 2011-2012.

Analyse du rendement

Technologie de l'information – En 2009-2010, l'organisme a entrepris de déménager le centre de données de ses propres locaux vers des installations fournies par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Cette migration est nécessaire pour faire en sorte qu'Élections Canada dispose d'un centre de données robuste, fiable et extensible, capable de répondre aux besoins futurs en matière de croissance et de disponibilité, en vue d'offrir des services électroniques améliorés aux électeurs. Le transfert est pratiquement terminé; 95 % de tous les systèmes de TI se trouvent dans le nouvel emplacement. Il en est résulté une diminution marquée du nombre de pannes.

Par ailleurs, nous avons renouvelé nos technologies de base, comme les serveurs, le stockage des données et les bases-de données, ce qui a entraîné une amélioration notable du rendement de nos systèmes opérationnels. Le renouvellement des applications des régions et la centralisation des renseignements des électeurs ont également progressé. Lorsqu'elles seront en place, ces mesures viendront répondre aux préoccupations soulevées par la vérificatrice générale du Canada en 2005, et elles nous permettront d'offrir de nouveaux services aux électeurs, comme l'inscription en ligne.

Programme de perfectionnement pour les gestionnaires et le personnel d'Élections Canada Durant la période visée par le présent rapport, Elections Canada a instauré une fonction d'apprentissage générale de l'organisme. Cette fonction vise à orienter l'élaboration d'un programme intégré et modulaire de formation, de coaching et de mentorat à l'intention des gestionnaires d'Élections Canada, et à mettre en place un cadre de formation et de perfectionnement pour les employés.

L'organisme a mis au point un cadre de gestion pour ce projet de révision des limites des circonscriptions, et il l'a soumis à la haute direction. Il s'agit d'un document essentiel pour assurer la participation de tous les intervenants d'Élections Canada à la planification et à l'exécution du projet. Le cadre de gestion comprend un plan pluriannuel de haut niveau, qui a été utilisé pour planifier la structure et la dotation de notre nouvelle Division du redécoupage des circonscriptions, qui sera mise sur pied en 2010-2011 pour gérer ce projet.

Programme clé 4 : Redécoupage des circonscriptions

Résumé

Ce programme s’amorce après chaque recensement décennal (10 ans). Les limites des circonscriptions fédérales et la représentation à la Chambre des communes sont alors révisées pour refléter les changements et les mouvements au sein de la population canadienne. Cette révision est effectuée dans chaque province par des commissions indépendantes, avec le soutien d’Elections Canada. Le prochain redécoupage sera entrepris lorsque nous aurons reçu les données du recensement de 2011.

Ressources financières pour 2009-2010		Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP)	
Dépenses	Autorisations	Dépenses	Réelles
prévues	totales	Prévues	Réelles
-	91	-	-
		Différence	

Résultat attendu : Application efficace et impartiale de la Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales	
Indicateurs de rendement	Résultats obtenus
Les services de soutien d’Elections Canada sont appropriés et permettent la réalisation prompte et efficace des activités de redécoupage	Sans objet pour 2009-2010.

Avantages pour les Canadiens

Ce programme assure une représentation juste et équitable des Canadiens à la Chambre des communes selon la densité de la population dans les circonscriptions fédérales du Canada. En 2009-2010, les objectifs du programme ont été atteints grâce à la réalisation d’activités préparatoires qui viendront soutenir la planification officielle du redécoupage, dont le début est prévu pour 2010-2011. Ces activités faciliteront l’application efficace et impartiale de la Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales.

Analyse du rendement

Elections Canada a entrepris de déterminer et de concevoir les outils (y compris les applications informatiques) nécessaires pour fournir du soutien au processus de révision des limites des circonscriptions fédérales. Il a terminé la première phase de la mise au point de l’outil de découpage électoral à l’usage des commissions, de l’outil d’extraction de données et de cartographie ainsi que de l’outil du portail Web. Ces outils de haute qualité permettront d’établir les nouvelles limites des circonscriptions de façon efficace, en temps opportun.

CCP a d'ailleurs commencé à tirer parti de ce nouveau cadre en prenant part au projet d'enregistrer en ligne et à l'élaboration des recommandations de modifications législatives au Parlement.

Rapport de recommandations au Parlement – Conformément à la Loi électorale du Canada, le directeur général des élections a présenté son rapport de recommandations au président de la Chambre des communes. Intitulé *Faire face à l'évolution des besoins – Recommandations du directeur général des élections du Canada à la suite de la 40^e élection générale* (www.elections.ca/content.aspx?section=res&dir=rep/off/r40&document=index&lang=f), ce rapport, déposé le 7 juin 2010, traduit l'expérience acquise au cours des élections générales de janvier 2006 et d'octobre 2008, bien que la majeure partie de la rédaction ait eu lieu en 2009-2010. Le rapport décrit les enjeux reliés au processus électoral, au financement politique et à la gouvernance, en plus de traiter de questions techniques ou mineures. Les modifications législatives qui y sont proposées préconisent un processus électoral efficace, qui permette de tenir compte des changements d'ordre social, tout en favorisant l'accessibilité, l'intégrité et la confiance du public.

Leçons retenues

Cadre d'évaluation des communications – Les élections partielles de novembre 2009 ont fourni à Elections Canada l'occasion de mettre à l'essai les objectifs, les coûts et le rendement de sa campagne publicitaire. L'échantillon n'était pas assez large pour nous permettre de tirer des conclusions nettes et de recommander des stratégies médias pour le futur; les résultats obtenus nous ont néanmoins permis de peaufiner le cadre d'évaluation général de l'organisme.

Engagement des jeunes – Dans le passé, les projets de Vote Étudiant s'amorçaient après la délivrance des brevets d'une élection générale. Les évaluations semblaient cependant indiquer que le fait de finaliser certains travaux nécessaires pour réaliser ces projets avant le déclenchement de l'élection améliorerait les taux d'inscription au programme ainsi que les résultats obtenus. Elections Canada collabore avec Vote Étudiant afin de finaliser des activités clés antérieures à la délivrance des brevets.

Engagement des partis politiques Elections Canada continuera à faire progresser le renouvellement du CCP. Nous procéderons à des initiatives en matière d'assurance de la qualité pour valider la pertinence de l'information fournie aux membres du comité et pour prendre en compte leur expérience de participation à des groupes de travail et à des séances de rétroaction.

Engagement des partis politiques – Durant la période visée par le présent rapport, Elections Canada a poursuivi le processus de renouvellement du Comité consultatif des partis politiques (CCPP). De concert avec le CCP, nous avons réexaminé le rôle du comité dans le but de concevoir un modèle plus cohérent et plus transparent, et de mettre davantage l'accent sur la consultation et l'engagement. Nous avons ensuite préparé l'ébauche du mandat du comité renouvelé. Désormais, Elections Canada sera mieux en mesure d'amener les membres du comité à participer à divers programmes et activités; le

Engagement des jeunes (travail avec les intervenants) – Elections Canada a fait appel à Vote Étudiant en vue de mettre sur pied un projet d'élections parallèles dans les écoles durant la prochaine élection générale. Le but de ce projet est d'accroître les connaissances des étudiants sur le processus électoral et de leur inculquer l'habitude de voter. L'organisme a commandé une évaluation indépendante des résultats des projets de Vote Étudiant qu'il a financés dans le cadre des élections générales de 2004, de 2006 et de 2008. Le rapport a été présenté en juillet 2010.

Engagement des jeunes (partenariats) – À l'échelon fédéral, Elections Canada a joué un rôle actif au sein du Sous-comité de l'action civique du Comité interministériel sur les ressources en études canadiennes. Les activités principales visaient à appuyer la Sëance de dialogue sur les jeunes et la démocratie que la Bibliothèque du Parlement a accueillie en septembre 2009, et à diriger l'élaboration d'un « inventaire des actifs » en vue de définir et de décrire les mandats, programmes et activités des partenaires fédéraux œuvrant dans le domaine de l'engagement et de l'éducation civiques. L'organisme a participé, avec cinq organismes électoraux provinciaux, à un groupe de travail sur l'engagement civique qui a traité des travaux en cours et des domaines de collaboration potentiels à cet égard.

- *Engagement des jeunes (recherche)* – Elections Canada a entrepris bon nombre d'initiatives de recherche sur la participation des jeunes canadiens au processus électoral. En avril 2009, nous avons publié l'étude *Participation électorale des jeunes au Canada* (www.elections.ca/content.aspx?section=res&dir=rec/part/youneng&document=index&lang=f), qui nous permet de mieux comprendre la participation des jeunes aux élections et fait ressortir les lacunes dans les connaissances actuelles.
- La participation des jeunes était l'un des thèmes abordés lors de la conférence d'un jour sur la participation électorale qui a eu lieu en septembre 2009 à l'Université de Toronto. Cette conférence a été organisée conjointement par Elections Canada et Comparative Study of Electoral Systems.
- Lors de la conférence de la Communauté canadienne pour le dialogue et la délibération tenue à Toronto en octobre 2009, l'organisme a été l'hôte d'une séance de dialogue avec les jeunes au sujet de la participation électorale et démocratique.
- En mars 2010, nous avons organisé des groupes de discussion dans cinq villes canadiennes afin d'examiner les entraves au vote des étudiants de niveau postsecondaire. Le rapport final, publié en juin 2010, orientera la mise au point de nos produits et approches de communication futurs à destination des étudiants.

Recherche générale – L'organisme a effectué des sondages auprès des électeurs, des candidats et des fonctionnaires électoraux à la suite de l'élection générale d'octobre 2008. Il a aussi sondé les électeurs après les élections partielles de novembre 2009. Ces sondages se trouvent sur notre site Web, à www.elections.ca/content.aspx?section=res&dir=rec/eval&document=index&lang=f. Par la suite, nous avons élaboré un cadre de recherche générale, dont la mise en œuvre est prévue pour 2010-2011. Ce cadre offrira une stratégie cohérente et il fournira des résultats en temps utile grâce à des travaux de recherche proactifs, tout en tirant largement parti des connaissances des intervenants et en haussant les normes de qualité de la recherche.

Cadre d'évaluation des communications – L'organisme a achevé l'élaboration d'un cadre pour évaluer ses activités de communication. Ce cadre a été mis à l'essai durant les élections partielles du 9 novembre 2009 et il a été révisé à la lumière des résultats obtenus. Intégré au cadre d'évaluation général de l'organisme, il fournira des données de départ pour les rapports d'évaluation postélectorale futurs.

Analyse du rendement

Ce programme sert à informer les Canadiens sur l'exercice de leurs droits démocratiques, sur les avantages qu'ils ont à les exercer et sur le processus électoral lui-même. En 2009-2010, les objectifs du programme ont été atteints : les électeurs des quatre circonscriptions ont été informés de la tenue d'une élection partielle dans leur circonscription en novembre 2009 et ils ont reçu des renseignements leur indiquant comment, où et quand voter. Un sondage a révélé qu'une forte proportion des électeurs avait été au courant de la tenue d'élections partielles et de la façon d'y participer. L'organisme a également fourni, au besoin, de l'information aux parlementaires et aux partis politiques.

Avantages pour les Canadiens

Résultats attendus :	Indicateur de rendement	Résultats obtenus
– Sensibilisation des électeurs à leur droit de vote, aux dates importantes du calendrier électoral et aux règles et procédures de vote	Niveau de satisfaction des parlementaires et des partis politiques quant à la qualité des conseils et du soutien technique fournis par Elections Canada	Amélioration des voies de communication avec les parlementaires et les partis politiques
– Participation des groupes les plus susceptibles d'avoir du mal à exercer leurs droits démocratiques		
– Participation des groupes les plus susceptibles d'avoir du mal à exercer leurs droits démocratiques		
– Amélioration des voies de communication avec les parlementaires et les partis politiques		

Programme clé 3 : Éducation et information du public, et soutien aux intervenants

Résumé

Ce programme clé vise à renseigner et à éduquer les électeurs et certains groupes cibles sur le processus électoral et les scrutins fédéraux, et à informer les Canadiens des changements majeurs apportés au processus électoral. Ce programme aide en outre Elections Canada à évaluer ses activités clés en menant des travaux de recherche quantitative et qualitative sur le rendement de l'organisme dans la conduite des scrutins. En vertu de ce programme clé, l'organisme fournit des conseils et du soutien technique tant aux parlementaires qu'aux partis politiques, et il coordonne les échanges d'information avec les organismes électoraux d'autres pays.

Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)		Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP)	
Dépenses	10 628	Dépenses	44
Autorisations	6 012	Prévues	44
totales	5 670	Réelles	44
Dépenses	réelles	Différence	-

Résultats attendus :

- Sensibilisation des électeurs à leur droit de vote, aux dates importantes du calendrier électoral et aux règles et procédures de vote
- Participation des groupes les plus susceptibles d'avoir du mal à exercer leurs droits démocratiques aux processus électoraux et aux initiatives qui les concernent
- Amélioration des voies de communication avec les parlementaires et les partis politiques

Indicateur de rendement	Résultats obtenus
Connaissance et compréhension de la campagne d'éducation et d'information d'Elections Canada de la part du public	<p>Elections Canada a effectué un sondage auprès des quatre circonscriptions où les élections partielles du 9 novembre 2009 ont eu lieu. Presque tous les électeurs admissibles (97 %) étaient au courant de la tenue de l'élection dans leur circonscription. La plupart ont cité la carte d'information de l'électeur (CIE) comme source d'information. Les autres sources principales étaient le dépliant d'information (brochure de rappel) reçu d'Elections Canada et les journaux. Comparativement, les annonces à la radio ont eu peu d'impact.</p> <p>Vu les limites du sondage, il est trop tôt pour en tirer des conclusions claires.</p>
Diffusion aux Canadiens, aux partis politiques et au Parlement, en temps opportun, d'information sur la conduite d'une élection	<p>En ce qui concerne les élections partielles du 9 novembre 2009, Elections Canada a lancé une campagne d'information publique comprenant cinq éléments : la CIE, les dépliants d'information et la publicité dans les journaux et à la radio ainsi que les bannières Internet.</p> <p>Durant le scrutin, l'organisme a envoyé des trousseaux d'information aux associations locales représentant les publics cibles, dont les jeunes, les électeurs autochtones, les communautés ethnoculturelles et les groupes de personnes ayant des besoins spéciaux. Les demandes de renseignements supplémentaires ont été traitées le jour même.</p> <p>Le 31 mars 2010, le directeur général des élections a déposé son rapport au Parlement sur les élections partielles, dans les délais prévus par la Loi.</p>

Leçons retenues

Plan de lutte contre la pandémie de grippe H1N1 – Le plan de lutte de l'organisme contre la pandémie de grippe a été mis en œuvre durant les quatre élections partielles du 9 novembre 2009 et il a été bien accueilli par la population et par notre personnel en région. L'épidémie ne semble pas avoir affecté les taux de participation électorale, qui étaient à leur niveau habituel pour des élections partielles.

Contestations judiciaires – L'affaire *James Peter Hughes c. Elections Canada* a mis en relief la nécessité de disposer d'un mécanisme pour assurer un règlement plus rapide des différends. Elle a aussi démontré que l'organisme doit constamment passer au crible toute l'information qu'il possède sur les lieux de scrutin, y compris sur leur accessibilité en général et en particulier les jours du vote.

Projet de mise à niveau du système des Règles électorales spéciales – Grâce au ferme engagement des intervenants internes et externes, la mise à niveau du système s'est déroulée avec succès. Nous avons néanmoins cerné le besoin de renforcer nos pratiques et notre structure de gouvernance interne liées aux projets de TL, ce dont nous tiendrons compte lorsque nous lancerons de nouveaux projets pluriannuels.

Registre national des électeurs – Au printemps de 2009, une analyse des coûts et des avantages a été réalisée dans le but d'examiner la possibilité d'utiliser le recensement de 2011 comme source de données supplémentaires pour le Registre national des électeurs. Cette analyse a permis de conclure que le recensement *ne serait pas* une source de données efficiente par rapport aux sources existantes, dont les registres des permis de conduire et les statistiques de l'état civil des provinces et territoires, l'Agence du revenu du Canada, Citoyenneté et Immigration Canada et les administrations électorales provinciales.

Accessibilité ciblée – L'accessibilité est l'un des objectifs clés de notre *Plan stratégique 2008-2013*. Au cours du dernier exercice financier, Elections Canada a révisé le nombre de districts de vote par anticipation dans le but de mieux répartir l'électorat dans les régions urbaines, d'une part, et d'augmenter le nombre de bureaux de vote par anticipation dans les zones rurales, d'autre part, afin de faire en sorte que les services se rapprochent des communautés éloignées. Ce changement est entré en vigueur lors des élections partielles de novembre 2009. Une analyse postélectorale n'a pas permis, en raison d'un manque de données, de déterminer si cette initiative s'est traduite par des taux de participation plus élevés lors du vote par anticipation. Nous continuerons d'étudier l'incidence de cette initiative lors de scrutins futurs.

Projet de mise à niveau du système des Règles électorales spéciales – Durant la période visée par le présent rapport, l'organisme a continué de travailler à ce projet, qui permettra de mettre en place un seul système, moderne et intégré, et d'assurer ainsi un meilleur soutien continu, des données plus fiables, une efficacité administrative accrue et la capacité de traiter un plus grand volume de demandes. Le SRES sera entièrement fonctionnel à partir de mars 2011 et il sera utilisé lors des scrutins subséquents.

Révision des districts de vote par anticipation et des limites des sections de vote – Afin de tenir compte des variations de population, les directeurs du scrutin ont effectué une révision des districts de vote par anticipation dans les régions urbaines et rurales, ainsi que des limites des sections de vote. Les changements géographiques ont été approuvés par les entités politiques locales de chaque circonscription, qui avaient également été consultées. Ainsi, le nombre de districts de vote par anticipation est passé de 4 049 à 4 699, soit une augmentation de 16,1 %, et le nombre de sections de vote, de 62 260 à 64 386, soit 3,4 % de plus. Les nouveaux produits géographiques et les listes électorales intégrant ces changements seront disponibles lors de la prochaine élection générale.

Registre national des électeurs – En 2009-2010, Elections Canada a pris des mesures pour rehausser la qualité du Registre national des électeurs et pour réduire le nombre d'activités d'inscription pendant un scrutin. Nous avons apporté des améliorations au géocodage (un processus qui consiste à lier automatiquement un électeur à une section de vote et à une circonscription en fonction de son adresse) afin de veiller à ce que les électeurs figurent sur la bonne liste électorale. Nous avons aussi mené des activités d'action directe pour améliorer la qualité du registre, par exemple en communiquant avec les électeurs pour lesquels nous n'avons pas de source active de données administratives. Au 31 mars 2010, le registre contenait quelque 93 % (notre objectif était de 92 %) des électeurs admissibles, et environ 84 % (notre objectif était de 80 %) étaient inscrits à la bonne adresse.

Programme de perfectionnement des directeurs du scrutin – Ce projet a été lancé à la date prévue. Une charte de projet a été finalisée durant la période, et nous en sommes à l'étape de la définition des besoins opérationnels. Ce projet vise à s'assurer que les objectifs de formation et le contenu de cette formation correspondent aux compétences et responsabilités clés des directeurs du scrutin, à leur offrir des possibilités d'apprentissage plus variées et à favoriser la création d'une communauté de praticiens.

Mesures législatives nouvelles et à l'étude et décisions judiciaires – Aucune législation ayant une incidence sur le processus électoral n'a été adoptée durant la période. Elections Canada a surveillé les projets de loi à l'étude au Parlement ainsi que les causes devant les tribunaux pouvant entraîner des changements dans l'exécution du processus électoral. Comme nous l'avons indiqué précédemment, Elections Canada a été tenu d'appliquer la décision du 12 février 2010 du Tribunal canadien des droits de la personne dans l'affaire *James Peter Hughes c. Elections Canada*. Les mesures comprises dans la décision du Tribunal aideront à rendre les lieux de scrutin plus accessibles pour tous les électeurs. Pour en savoir davantage, voir « Décisions et poursuites judiciaires » à la section III – Autres points d'intérêt.

Incidence des récents changements apportés au cadre électoral – En juin 2009, le directeur général des élections a soumis son *Rapport sur les évaluations de la 40^e élection générale du 14 octobre 2008* au Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre. Selon ce rapport, la grande majorité des électeurs (94 %) ont trouvé facile de voter et de s'identifier lors de l'élection générale d'octobre 2008. Les nouvelles règles d'identification – en particulier l'exigence de prouver son adresse – ont toutefois créé des difficultés, notamment pour les personnes âgées dans les établissements de soins de longue durée, pour les étudiants qui n'habitent pas à la maison et pour les Autochtones vivant dans les réserves. À titre d'exemple, certains électeurs n'avaient aucun document d'identification autre que la carte d'information de l'électeur (CIE) délivrée par Elections Canada. L'organisme a donc effectué une analyse pour évaluer la possibilité d'ajouter la CIE à la liste des documents autorisés pour prouver l'adresse de l'électeur.

À court terme, nous avons décidé d'ajouter la CIE à la liste des pièces d'identité autorisées pour les groupes précités en particulier, et de mettre cette mesure à l'essai dans le cadre d'une élection partielle à l'automne de 2010 et, s'il y a lieu, durant une élection générale au printemps de 2011. À long terme, nous travaillerons avec les intervenants afin de cerner et de résoudre les préoccupations quant à la fiabilité des CIE et à leur délivrance, dans l'optique d'offrir à tous les électeurs la possibilité de l'utiliser comme pièce d'identité.

Inscription en ligne – Dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010*, la mise en œuvre de l'inscription en ligne était prévue pour octobre 2010. Cet objectif est maintenant reporté à l'automne de 2011 pour éviter d'excéder les capacités existantes de la TI et de mettre en péril la viabilité de ce projet et des initiatives connexes. Durant la période visée par le présent rapport, l'organisme s'est penché sur les questions d'ordre juridique et sur les questions touchant la protection des renseignements personnels, et il a pris des décisions à ces égards. Il a aussi finalisé la conception fonctionnelle et l'architecture technique de ce projet, et il a amorcé l'exécution d'un plan d'action pour mobiliser les intervenants.

Ce programme habilite les Canadiens à exercer leur droit démocratique de voter grâce à des moyens modernes, équitables et accessibles. En 2009-2010, les objectifs du programme ont été atteints : Elections Canada a retrouvé un état de pleine préparation aux scrutins, et il a préparé et administré quatre élections partielles. L'organisme a aussi conçu un plan d'action pour faire face à une grave menace pour la santé publique durant une élection; ce plan avait pour but de maintenir les niveaux de service, tout en réduisant au minimum les risques pour les travailleurs électoraux et le public en général.

L'élaboration de plans de rechange a permis de veiller à ce que tout soit prêt dans l'éventualité du déclenchement d'une élection avant la date prévue du 1^{er} septembre 2009.

L'organisme a fait avancer son projet d'inscription en ligne. D'abord mis en œuvre partiellement, il sera ensuite graduellement étendu et amélioré. L'implantation de la gamme complète de services d'inscription en ligne nécessitera toutefois des modifications législatives. L'inscription en ligne rendra le processus électoral plus accessible et permettra à Elections Canada de fournir des listes électorales de meilleure qualité aux députés, aux partis politiques et aux candidats.

Lors des élections partielles de novembre 2009, la prestation de services de vote par anticipation s'est améliorée grâce à l'introduction de nouvelles mesures dans les circonscriptions rurales, ce qui a permis d'accroître l'accessibilité.

Les travaux de mise à niveau du SRES se sont poursuivis. Plus fiable et efficace, le nouveau système intégré pourra assurer le traitement d'un plus grand nombre de demandes, améliorant d'autant les services destinés aux électeurs qui votent par bulletin spécial.

Analyse du rendement

Préparation aux scrutins

Du fait de son mandat, Elections Canada doit être prêt à tenir une élection à tout moment. Après l'élection générale d'octobre 2008, l'organisme a donc rétabli son état de pleine préparation aux scrutins le 1^{er} septembre 2009. Nous avons établi, jusqu'à ce que cet état soit atteint, des plans de rechange appropriés dans l'éventualité d'une élection générale.

L'épidémie de grippe H1N1 risquait de porter atteinte aux élections partielles du 9 novembre 2009. Nous avons donc dressé un plan décrivant les étapes à suivre en cas de pandémie afin d'assurer la poursuite des opérations, de minimiser les interruptions de services et de réduire les risques pour la santé des travailleurs électoraux et de l'électorat. Ces mesures ont contribué à rassurer les électeurs sur l'importance qu'Elections Canada accorde à la santé publique.

Programme clé 2 : Préparation aux scrutins et améliorations

Résumé

Ce programme clé consiste notamment à veiller à ce que les systèmes, les bases de données, l'équipement et les processus électoraux soient à jour et à ce que les employés et les fonctionnaires électoraux soient formés et prêts en cas de tenue d'un scrutin. L'une des tâches permanentes d'Élections Canada à ce titre est d'actualiser régulièrement le Registre national des électeurs à l'aide des sources de données les plus récentes. Par ailleurs, ce programme clé vise entre autres à prendre en compte les préoccupations des intervenants pour améliorer les scrutins – par exemple, grâce à l'instauration de nouvelles dispositions législatives ou de nouvelles méthodes de vote.

Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)			Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP)		
Dépenses	Autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Différence*
43 906	48 341	46 882	206	254	48

* Le nombre réel d'équivalents temps plein (ETP) comprend les ressources temporaires requises pour maintenir notre état de préparation aux scrutins. Veuillez noter que le nombre prévu d'ETP ne tenait pas compte de la provision pour ressources temporaires.

Résultats attendus :

- Atteinte et maintien d'un état de préparation permettant la tenue d'un scrutin à tout moment
- Amélioration de la conduite des scrutins en réponse aux préoccupations et aux attentes des intervenants

Indicateur de rendement		Résultats obtenus	
Niveau de préparation de l'organisme à diverses dates butoirs	<ul style="list-style-type: none"> Élections Canada était à nouveau fin prêt à tenir un scrutin dès le 1^{er} septembre 2009, comme prévu. Nous avons élaboré un plan visant l'ensemble de l'organisme pour faire face à une pandémie de grippe pendant un scrutin. Nous avions pour but de maintenir un niveau de service acceptable, tout en réduisant au minimum les risques pour la santé des employés et de l'électorat. 	Capacité de l'organisme à atténuer le risque de déclenchement d'une élection générale avant une date butoir de préparation déterminée à l'avance (p. ex. grâce à des plans de rechange en place dans tous les services clés)	<ul style="list-style-type: none"> L'organisme s'est doté de plans de rechange dans des domaines d'activités clés dans l'éventualité du déclenchement d'une élection avant la date du 1^{er} septembre 2009, établie pour le retour à l'état de préparation. Non pertinent pour 2009-2010. Le processus électoral est demeuré intact pour la période visée par le présent rapport.

Le fait de diversifier les types de programmes et d'outils de formation offerts aux entités politiques permettra aux personnes qui ne peuvent assister aux séances de formation d'accéder plus facilement au matériel. Un tel accès élargi mènera à une application plus efficace et plus efficiente des dispositions de la *Loi électorale du Canada* régissant le financement politique.

Système d'enregistrement des entités politiques (SEEP) - Durant la période visée par le présent rapport, l'organisme a commencé à mettre au point un nouveau système d'enregistrement des entités politiques. Ce système augmentera l'efficacité du processus, améliorera l'exhaustivité de l'information enregistrée et des données financières, et garantira une amélioration de la gestion des renseignements et de leur communication dans des rapports. On s'attend à ce que le système soit entièrement instauré d'ici l'automne de 2011.

Observation et application de la Loi – Le Bureau du commissaire aux élections fédérales a amélioré sa capacité d'enquêter sur les dossiers liés au financement politique et de répondre aux plaintes. Il a réduit d'avantage son recours aux services d'enquête du secteur privé en procédant à l'embauche d'enquêteurs permanents, et il s'affaire à accroître son expertise dans la gestion électronique des éléments de preuve, méthode qui est en voie de devenir pratique courante au sein des organismes chargés de l'application de la Loi.

Leçons retenues

Conduite des scrutins – Lors des élections partielles du 9 novembre 2009, Elections Canada a adopté un nouveau modèle de prestation de services téléphoniques dans ses bureaux locaux. L'expérience a démontré que des changements mineurs devaient être apportés avant de déployer ces services à l'échelle du pays dans le cadre d'une élection générale. À la lumière des consultations menées auprès d'un groupe de directeurs du scrutin, l'organisme a modifié les directives liées au déploiement des services téléphoniques dans les bureaux locaux pour les scrutins à venir.

Tutoriels en ligne – Au départ, Elections Canada avait confié la production de ses tutoriels en ligne à des ressources extérieures, mais il a vite compris qu'il était préférable de faire appel à son propre personnel pour effectuer ce travail. Il en est résulté un produit de qualité supérieure, à moindre coût.

L'organisme a commencé à offrir de la formation en ligne aux entités politiques afin de les aider à se conformer au nouveau cadre de réglementation. Il a aussi entrepris de créer un nouveau système d'enregistrement pour les entités politiques, en plus de renforcer sa capacité d'enquêter sur les plaintes et de faire état de cas de non-conformité.

Analyse du rendement

Conduite des scrutins – Le 9 novembre 2009, Elections Canada a administré des élections partielles dans quatre circonscriptions : Cumberland-Colchester-Musquodoboit Valley (Nouvelle-Écosse), Hochelaga (Québec), Montmagny-L'Islet-Kamouraska-Rivière-du-Loup (Québec) et New Westminster-Coquitlam (Colombie-Britannique).

Ces élections ont eu lieu alors que planait la menace d'une épidémie de grippe H1N1. L'organisme a donc pris diverses précautions afin de protéger la santé des travailleurs électoraux et de l'électorat. Dans l'ensemble, le bilan a été positif.

Ces élections partielles ont été l'occasion d'introduire plusieurs innovations :

- Nouvelle stratégie, des téléphones cellulaires ont été utilisés dans les bureaux locaux d'Elections Canada durant les 10 premiers jours du scrutin, pendant qu'on installait les téléphones conventionnels. Dans l'ensemble, cette initiative a bien fonctionné et pourrait être appliquée sur une plus grande échelle lors d'une élection générale. Elle a permis aux électeurs et aux candidats de communiquer avec leur directeur du scrutin dès la délivrance des brevets, et permis d'éliminer en grande partie la nécessité de verser, entre les élections, des frais mensuels aux compagnies de téléphone pour réserver les lignes téléphoniques destinées à d'éventuels bureaux locaux.
- Nous avons revu le nombre et la répartition des bureaux de vote par anticipation, notamment dans les régions rurales, afin de rapprocher nos services des électeurs. Ainsi, nous avons créé 183 nouveaux districts de vote par anticipation en milieu rural, établissant leur nombre à 1 831, soit 11,1 % de plus.

- Des séances ont eu lieu en région pour les préposés à la formation afin d'améliorer la formation des fonctionnaires électoraux et d'assurer une prestation plus uniforme des services aux électeurs. On y a adopté une nouvelle démarche pédagogique, qui met l'accent sur les connaissances dont les fonctionnaires électoraux ont besoin pour accomplir leur travail, plutôt que sur l'objectif de couvrir toutes les exceptions. Ces initiatives nous ont amenés à modifier certains de nos outils pédagogiques et à en créer de nouveaux.

Tutoriels en ligne – L'organisme a entrepris d'élaborer des tutoriels en ligne à l'intention des agents officiels de candidats et des agents financiers d'associations de circonscription. Un premier module, mis au point durant la période et intitulé « Comprendre la collecte de fonds et les contributions », a été lancé en avril 2010. Deux autres modules sont prévus pour l'automne de 2010.

Ce programme clé permet d'offrir aux Canadiens un processus électoral démocratique, équitable et conforme à la *Loi électorale du Canada*. Durant la période visée par le présent rapport, l'objectif du programme a été atteint : le 9 novembre 2009, des élections partielles ont été tenues avec succès dans quatre circonscriptions. Aux fins de ces scrutins, l'organisme a élaboré et mis en œuvre un plan d'action pour faire face à la menace que représentait l'épidémie de grippe H1N1 pour la santé publique. Il a également pris des mesures pour améliorer l'administration des scrutins et des services électoraux.

Avantages pour les Canadiens

Résultat attendu : Application juste, efficace et transparente des dispositions de la Loi régissant le financement politique	
Indicateur de rendement	Résultats obtenus
Niveau de confiance des Canadiens et des entités politiques dans l'administration du régime de financement politique	Non évalué en 2009-2010.
Satisfaction des agents financiers et des agents officiels des entités politiques concernant le soutien, les services et les produits fournis par Elections Canada en matière de financement politique	Des séances de formation ont été offertes aux agents financiers des associations de circonscription dans les grands centres du pays. Non moins de 99 % des participants ont confirmé que les séances correspondaient à leurs objectifs; 87 % d'entre eux ont également indiqué qu'ils étaient satisfaits de l'appui reçu d'Elections Canada.
Paiements (provenant des deniers publics) effectués dans le respect des exigences et délais prescrits par la Loi	Au cours de l'exercice financier 2009-2010, un total de 84 373 521 \$ a été versé aux entités politiques à titre de remboursements de dépenses, d'indemnités trimestrielles et d'honoraires de vérificateurs pour leurs services aux candidats et aux associations de circonscription, conformément à la <i>Loi électorale du Canada</i> .
Publication, dans les délais prévus, des rapports financiers des entités politiques	Les rapports financiers ont été rendus publics dans les délais prescrits.
Résultats attendus : Programmes efficaces d'observation et d'application de la Loi – Scrutins administrés en conformité avec les exigences juridiques	
Indicateur de rendement	Résultats obtenus
Mesure dans laquelle le travail du commissaire aux élections fédérales permet de cerner les cas ou les pratiques de non-conformité et d'y remédier	Au début de 2009-2010, il y avait 188 dossiers en suspens; 258 autres dossiers ont été ouverts au cours de l'exercice financier. Deux cas ont été soumis au Bureau du directeur des poursuites pénales, dont un qui a fait l'objet d'une poursuite. À la fin de mars 2010, 208 dossiers étaient encore en suspens.

Programme clé 1 : Conduite des scrutins, financement politique, et observation et application de la Loi

Résumé

Ce programme clé vise la conduite, au besoin, d’élections et de référendums fédéraux. Il porte également sur l’application des dispositions de la *Loi électorale du Canada* régissant le financement politique : la tenue d’un registre des entités politiques et des tiers, la vérification de conformité des rapports financiers aux dispositions législatives, l’établissement du remboursement ou de l’allocation à verser aux entités politiques ou à leurs vérificateurs, la publication des rapports financiers, l’aide accordée aux entités politiques en matière de conformité (prolongation du délai de présentation, autorisation de corrections) et le maintien de l’état de préparation aux scrutins futurs.

Enfin, ce programme clé comprend le traitement des plaintes et des renvois relatifs aux infractions à la *Loi électorale du Canada* ainsi que l’examen des infractions présumées.

Ressources financières pour 2009-2010			Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP)		
Depenses	Autorisations	Depenses réelles	Prévues	Réelles	Différence*
39 876	44 471	43 672	61	80	19

* Le nombre réel d’équivalents temps plein (ETP) comprend les ressources temporaires requises pour maintenir notre état de préparation aux scrutins. Veuillez noter que le nombre prévu d’ETP ne tenait pas compte de la provision pour ressources temporaires.

Résultats attendus : Conduite d’élections et de référendums de haute qualité

Indicateur de rendement	Résultats obtenus
Niveau de confiance des électeurs dans l’administration du processus électoral, la liste électoral, le processus de vote et les résultats électoraux	Élections Canada a effectué un sondage auprès des électeurs des quatre circonscriptions où les élections partielles du 9 novembre 2009 ont eu lieu. Non moins de 83 % des répondants étaient d’avis qu’Élections Canada avait administré les élections partielles de façon équitable et plus de 52 % ont affirmé qu’ils l’avaient fait de façon très équitable.
Satisfaction des intervenants (électeurs, entités politiques, travailleurs électoraux) à l’égard des produits et services électoraux	<ul style="list-style-type: none"> • Selon notre sondage mené auprès des électeurs à la suite des élections partielles du 9 novembre 2009 : <ul style="list-style-type: none"> • non moins de 98 % des électeurs étaient satisfaits des services fournis par le personnel d’Élections Canada lors du vote (86 % se sont dits très satisfaits); • presque tous les électeurs admissibles (97 %) étaient au courant de la tenue de l’élection dans leur circonscription; • la vaste majorité (92 %) ont dit se rappeler avoir reçu la carte d’information de l’électeur (CIE) indiquant où et quand voter; • sur le plan de l’accessibilité, presque tous les répondants ont trouvé qu’il avait été facile (84 %) ou assez facile (13 %) de voter.

Section II – Analyse des activités de programme à l'appui du résultat stratégique

Introduction

Elections Canada fonctionne selon une architecture des activités de programme (AAP) comprenant un résultat stratégique principal :

Un processus électoral qui favorise l'équité, la transparence et l'accessibilité pour tous les participants, conformément au cadre législatif

L'AAP comprend une seule activité de programme : Elections. À cet égard, Elections Canada s'est engagé à offrir quatre programmes clés au profit des Canadiens :

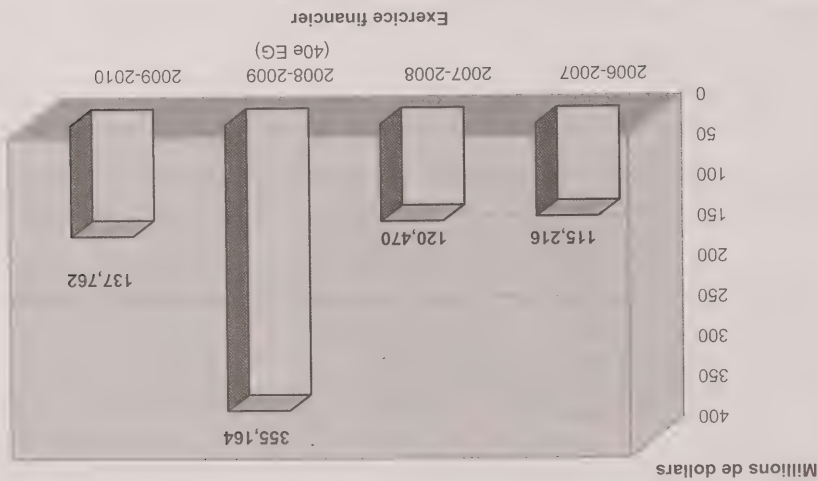
- conduire des élections et référendums fédéraux qui préservent l'intégrité du processus électoral et appliquer les dispositions de la *Loi électorale du Canada* régissant le financement politique;
- atteindre et maintenir un état de préparation permettant la tenue d'un scrutin à tout moment et de façon toujours plus efficace;
- offrir des programmes d'éducation et d'information du public de haute qualité et en temps opportun, tout en veillant à ce que le public, les parlementaires, les entités politiques et les autres intervenants disposent, en matière électorale, du soutien nécessaire;
- appliquer la *Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales*, qui prévoit le redécoupage des circonscriptions fédérales par des commissions indépendantes après chaque recensement décennal (10 ans) pour tenir compte des changements et des mouvements au sein de la population canadienne.

Les initiatives prévues pour améliorer nos services et opérations internes sont décrites dans la section « Services intégrés » du *Rapport sur les plans et les priorités* de 2009-2010.

Sous sa forme actuelle, l'AAP d'Elections Canada ne permet pas à l'organisme de faire rapport sur son rendement à l'échelle des activités de programme, comme l'exige le Conseil du Trésor du Canada. Par conséquent, nous rendons compte de notre rendement au cours du dernier exercice financier à l'échelle des sous-activités, dénommées « programmes clés » par Elections Canada. Nous revoyons actuellement notre AAP, dont la version modifiée, si elle est approuvée, sera utilisée dans notre *Rapport sur les plans et les priorités* de 2011-2012.

Évolution des dépenses

Historique des dépenses



L'élection générale qui a eu lieu au cours de l'exercice financier 2008-2009 a occasionné des dépenses totales pour cet exercice de 218 millions de dollars supérieures à celles de l'exercice 2009-2010. Les dépenses d'une élection générale comprennent les salaires du personnel électoral, les frais de location de bureaux et d'équipement et les coûts liés à l'impression du matériel électoral pour les 308 circonscriptions. Elles couvrent également la location de 65 000 bureaux de scrutin partout au Canada et le remboursement des dépenses électorales des partis politiques et des candidats.

Postes votés et législatifs

(en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2007-2008 Dépenses réelles	2008-2009 Dépenses réelles	2009-2010 Budget principal	2009-2010 Autorisations totales	2009-2010 Dépenses réelles
15	Dépenses de programme	20 627	23 738	27 397	30 886	26 746
L	Dépenses d'élection	95 167	325 345	87 316	104 523	104 523
L	Salaire du directeur général des élections	253	265	265	299	299
L	Avantages sociaux des employés	4 693	5 816	4 657	6 194	6 194
Total		120 740	355 164	119 635	141 902	137 762

Ayant atteint sa pleine capacité, l'ancien centre de données avait connu plusieurs problèmes attribuables aux déficiences des installations. L'organisme continue de migrer les applications vieillissantes des régions vers une plateforme Web qui tirera parti de technologies modernes et normalisées.

Un autre défi, non mentionné dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2009-2010, a fait surface au cours de la période visée par le présent rapport.

Décision du tribunal sur l'accessibilité - Le 12 février 2010, le Tribunal canadien des droits de la personne a rendu une décision dans l'affaire *James Peter Hughes c. Elections Canada*. De l'avis du tribunal, Elections Canada a omis de fournir un accès de plain-pied à un bureau de scrutin de Toronto- Centre lors de l'élection partielle de 2008 et de l'élection générale d'octobre 2008. La décision du tribunal exige que des mesures correctives soient prises par Elections Canada. L'organisme les a donc intégrées à son programme stratégique sur l'accessibilité; elles seront mises en œuvre en 2010-2011.

Profil des dépenses

Le Bureau du directeur général des élections est financé par un crédit annuel qui couvre les salaires des employés permanents à temps plein, et par l'autorisation législative prévue aux termes de la *Loi électorale du Canada*, la *Loi référendaire* et la *Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales*. L'autorisation législative couvre toutes les autres dépenses, soit le coût des scrutins, les remboursements de dépenses électorales aux candidats et aux partis admissibles, les allocations trimestrielles versées aux partis admissibles, le redécoupage des circonscriptions et les dépenses engagées par le commissaire aux élections fédérales (ou en son nom) en lien avec l'application de la Loi. Le salaire du directeur général des élections et les contributions au régime d'avantages sociaux des employés relèvent aussi de l'autorisation législative.

Cycle d'activités court et incertain – En 2009-2010, la durée du cycle d'activités d'Élections Canada est demeurée imprévisible. Pour faire face à cette incertitude, l'organisme a peaufriné ses processus de préparation aux scrutins de façon à ce que nombre d'activités de cette nature puissent être menées lorsqu'un scrutin devient imminent.

Cependant, notre contexte opérationnel actuel nous empêche de poursuivre à bon rythme des objectifs à long terme. En 2010-2011, nous comptons revoir notre plan stratégique, évaluer les progrès accomplis et déterminer si des changements s'imposent.

Complexité du régime législatif régissant les partis politiques – Les entités politiques sont souvent dépourvues de moyens pour se conformer à la série complexe de règles qui régissent maintenant leurs activités, de sorte qu'elles comptent davantage sur les conseils d'Élections Canada. Cette situation renforce l'importance d'assurer une communication continue avec nos intervenants. En 2009-2010, l'organisme a entrepris de simplifier ses produits et outils de réglementation. Dans le cadre de cette initiative, nous avons réexaminé toutes nos lettre-types afin de rendre nos communications plus efficaces. Nous avons aussi apporté des changements à notre site Web afin de faciliter la recherche d'informations sur le financement politique.

Éventualité d'un référendum – À l'heure actuelle, Elections Canada n'a aucune ressource disponible pour préparer un référendum. Néanmoins, le 2 février 2010, le directeur général des élections a adopté une version à jour du *Règlement adaptant la Loi électorale du Canada aux fins d'un référendum*. Cette mise à jour tient compte des nombreuses modifications apportées à la *Loi électorale du Canada* depuis 2001, ce qui facilitera énormément les préparatifs de l'organisme lorsque viendra le moment de les amorcer. Le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre a discuté du nouveau règlement avec le directeur général des élections et a entrepris un examen de la *Loi référendaire* actuelle.

Défis associés aux ressources humaines – La succession de gouvernements minoritaires et de réformes législatives a exercé une pression considérable sur nos effectifs. Nous avons donc lancé, à l'automne de 2009, une vaste stratégie en matière de ressources humaines pour la période allant jusqu'en 2013. Cette stratégie décrit notre engagement à investir dans nos employés et à leur offrir les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement dont ils ont besoin pour progresser professionnellement et pour répondre aux besoins actuels et futurs des électeurs et des entités politiques. Cette stratégie fera l'objet d'une évaluation à compter de 2010-2011.

Vieillessement de l'infrastructure de la TI – Elections Canada a entrepris une initiative pluriannuelle visant à renouveler son infrastructure de la TI. Ayant atteint la fin de sa vie utile, cette infrastructure ne peut répondre aux nouveaux besoins, comme la prestation de services électroniques aux électeurs. En 2009-2010, l'organisme a transféré 95 % des systèmes de TI sur place vers un centre de données fourni par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Cette mesure était essentielle pour assurer l'accès à des installations résistantes, fiables et extensibles, capables de répondre aux besoins futurs.

- un cycle d'activités court et incertain en contexte de gouvernements minoritaires, ainsi qu'une pression concomitante sur l'organisme, due au fait qu'il doit maintenir constamment un état de préparation élevé;
- la complexité du régime législatif régissant les activités des partis politiques; l'éventualité d'un référendum fédéral;
- les défis associés aux ressources humaines;
- le vieillissement de l'infrastructure de la TI.

Contexte opérationnel et analyse des risques

Priorité de gestion	Type	Progrès accomplis à l'égard de la priorité
1. Mettre à niveau la technologie de l'information (TI) et les systèmes en région	Déjà établie	Élections Canada a poursuivi le renouvellement de son environnement TI, qui s'échelonne sur plusieurs années. En 2009-2010, il a transféré 95 % de ses systèmes de TI vers des installations modernes, de sorte qu'il bénéficie maintenant d'un centre de données robuste, fiable et extensible. Le renouvellement des technologies de base a permis d'améliorer le rendement des systèmes opérationnels. (Consulter la page 27 pour plus de détails.)
2. Établir une fonction d'apprentissage générale de Elections Canada	Nouveau	En vertu de sa nouvelle stratégie en matière de ressources humaines, Elections Canada a commencé à instaurer une fonction d'apprentissage générale de l'organisme afin d'offrir de meilleures possibilités d'apprentissage à ses gestionnaires et à son personnel. En janvier 2009, l'organisme a aussi mis sur pied un programme d'orientation destiné aux nouveaux employés. Elections Canada a lancé son Programme d'affectations en leadership afin d'assurer une relève appropriée des cadres supérieurs. (Consulter la page 28 pour plus de détails.)
3. Révision des services	Nouveau	Élections Canada a finalisé une révision interne qui visait à déterminer s'il dispose des ressources financières et humaines nécessaires pour remplir son mandat durant les cinq prochaines années. Cette révision, qui a confirmé l'existence de lacunes en matière financière dans certains domaines, est assortie de recommandations à ce sujet. (Consulter la page 28 pour plus de détails.)

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Priorité opérationnelle			Type	Progrès accomplis à l'égard de la priorité	
1. Maintenir un état de préparation à la tenue de scrutins	En cours d'exécution	Élections Canada a finalisé les préparatifs pour atteindre un état de pleine préparation aux scrutins avant la date cible du 1 ^{er} septembre 2009. L'organisme a également mis au point des plans de rechange dans l'éventualité du déclenchement d'une élection générale avant que soient terminées les activités visant le rétablissement complet de cet état. Confronté à l'épidémie de grippe H1N1 à l'automne de 2009, Elections Canada a dressé un plan de lutte contre la pandémie pour l'ensemble de l'organisme. (Consulter la page 17 pour plus de détails.)	Déjà établie	Élections Canada a poursuivi ses travaux liés au projet d'inscription en ligne amorcé au cours de l'exercice financier précédent. Il vise maintenant octobre 2011 pour l'entrée en vigueur de ce service. Certaines fonctionnalités envisagées nécessiteront des modifications législatives avant que l'on puisse les appliquer pleinement. Il est donc possible que la gamme complète de services d'inscription en ligne ne soit disponible qu'à une date ultérieure. (Consulter la page 18 pour plus de détails.)	3. Mieux connaître l'engagement des jeunes et effectuer une analyse complète de l'information et des programmes actuels
2. Mettre en place un processus d'inscription permettant aux électeurs de s'inscrire en personne, par la poste, par téléphone ou par Internet partout et en tout temps	Déjà établie	Élections Canada a poursuivi la mise à niveau du système des Règles électorales spéciales (SRES), et la phase 1 a été mise en œuvre en juin 2009. Le SRES deviendra entièrement fonctionnel en mars 2011 et sera utilisé lors d'élections subséquentes. (Consulter la page 19 pour plus de détails.)	Déjà établie	Afin de résoudre certains problèmes tels que les obstacles au vote des jeunes, l'organisme a entrepris une recherche et participé avec des intervenants clés à des initiatives ciblant directement les jeunes. Nous avons également travaillé avec des partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux dans les domaines de l'engagement civique et démocratique et de la participation des jeunes. (Consulter la page 23 pour plus de détails.)	4. Terminer la modernisation du système de gestion de l'information relatif aux Règles électorales spéciales (RES)
5. Offrir plus de programmes et d'outils de formation aux entités politiques et aux employés d'Élections Canada	En cours d'exécution	Élections Canada a achevé le premier module d'un tutoriel en ligne destiné aux agents officiels des candidats et aux agents financiers. Cet outil permet d'offrir de la formation à une clientèle très dispersée qui n'y aurait pas accès autrement. (Consulter la page 14 pour plus de détails.)	Déjà établie		5. Offrir plus de programmes et d'outils de formation aux entités politiques et aux employés d'Élections Canada

² Cette initiative figure au nombre des stratégies clés présentées dans notre *Plan stratégique 2008-2013*.

Résumé du rendement

Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
119 635	141 902	137 762

Ressources humaines pour 2009-2010 – Équivalents temps plein (ETP)

Prévues	Réelles	Différence*
394	497	103

* Le nombre réel d'ETP comprend les ressources temporaires requises pour maintenir notre état de préparation aux scrutins. Veuillez noter que le nombre prévu d'ETP ne tenait pas compte de la provision pour ressources temporaires.

Ressources financières par programme clé

Le tableau ci-dessous résume les programmes clés d'Élections Canada (priorités prescrites par son mandat et services internes) qui viennent compléter son résultat stratégique unique.

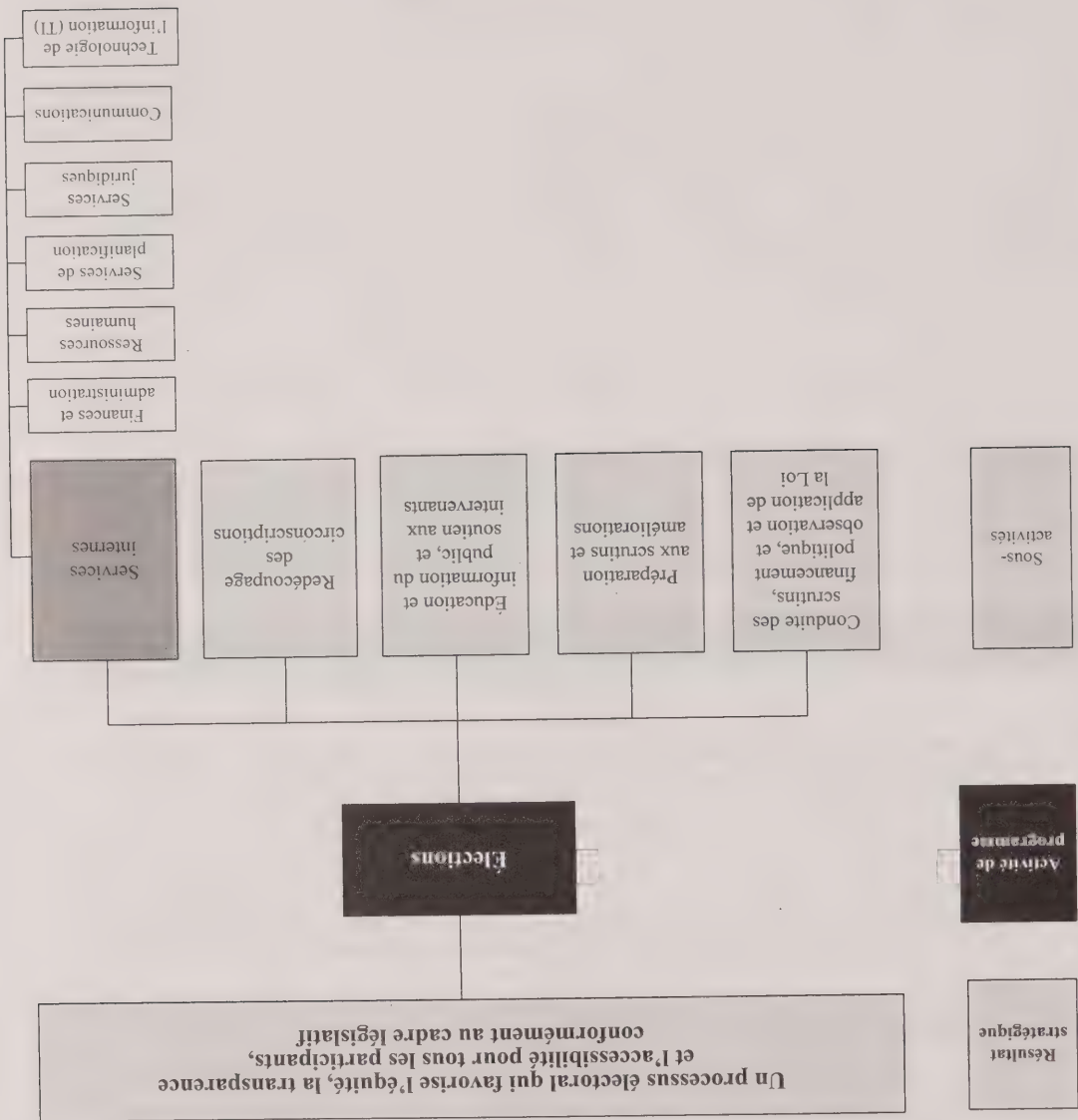
Résultat stratégique : Un processus électoral qui favorise l'équité, la transparence et l'accessibilité pour tous les participants, conformément au cadre législatif

Priorité prescrite par le mandat (Programme clé)	2008-2009		2009-2010	
	Dépenses réelles (en milliers de dollars)	Budget principal (en milliers de dollars)	Dépenses prévues (en milliers de dollars)	Autorisations totales (en milliers de dollars)
Programme clé 1 Conduite des scrutins, financement politique, et observation et application de la Loi	270 314	39 876	39 876	44 471
Programme clé 2 Préparation aux scrutins et améliorations	78 007	43 906	43 906	48 341
Programme clé 3 Éducation et information du public, et soutien aux intervenants	6 843	10 628	10 628	6 012
Programme clé 4 Redécoupage des circonscriptions	-	-	-	91
Services internes ¹	-	25 225	25 225	42 987
Total	355 164	119 635	119 635	141 902
				137 762

¹ Depuis le cycle du budget des dépenses de 2009-2010, les ressources des services internes sont présentées séparément des autres programmes, contrairement aux budgets antérieurs. Cette modification a influé sur la comparabilité des dépenses et des ETP par programme entre les exercices financiers.

Résultat stratégique et architecture de programme

Elections Canada vise un résultat stratégique unique qu'appuie l'architecture des activités de programme (AAP) illustrée ci-dessous.



Remarque : Notre AAP demeure telle quelle pour 2009-2010. Cependant, nous présentons les ressources financières et humaines des services internes comme un programme, tel qu'indiqué dans le budget principal des dépenses.

De plus, l'organisme recommande au Parlement des modifications à la *Loi électorale du Canada* pour en assurer une meilleure application. Pour ce faire, le directeur général des élections produit des rapports législatifs après les scrutins, et l'organisme fournit des conseils lorsque le Parlement discute de réforme électorale.

Raison d'être

Le Bureau du directeur général des élections, communément appelé Elections Canada, est un organisme indépendant et non partisan qui relève directement du Parlement. Son mandat consiste à :

- être prêt à tout moment à conduire une élection ou un référendum fédéral;
- appliquer les dispositions de la *Loi électorale du Canada* régissant le financement politique;
- surveiller l'observation de la législation électorale et la faire appliquer;
- exécuter des programmes d'éducation et d'information de l'électorat;
- appuyer les commissions indépendantes chargées de réviser les limites des circonscriptions fédérales après chaque recensement décennal;
- mener des études sur d'autres méthodes de vote et, avec l'approbation du Parlement, mettre à l'essai des processus de vote électronique en vue de scrutins futurs.

Responsabilités

Pour remplir ce mandat, Elections Canada nomme 308 directeurs du scrutin et retient les services de 30 agents de liaison en région partout au Canada. Il fournit également de la formation et du soutien à ces fonctionnaires électoraux ainsi qu'aux 308 directeurs adjoints du scrutin et à plus de 120 directeurs adjoints du scrutin supplémentaires. L'organisme tient à jour le Registre national des électeurs ainsi que les données de géographie électorale servant à produire les cartes et autres outils géographiques utilisés lors des scrutins.

Elections Canada doit également :

- enregistrer les entités politiques, soit les partis, les associations de circonscription, les candidats, les candidats à la direction, les tiers qui font de la publicité électorale et les comités référendaires;
- administrer les allocations, remboursements et indemnités versés à certaines conditions aux candidats, aux partis enregistrés et aux vérificateurs;
- veiller au respect de la *Loi électorale du Canada*;
- divulguer des données sur les partis enregistrés et les associations de circonscription, sur les candidats à l'investiture et les candidats à la direction des partis enregistrés, sur les candidats ainsi que sur les tiers et les comités référendaires, y compris leurs rapports financiers.

Le 7 juin 2010, mon rapport intitulé *Faire face à l'évolution des besoins* –

Recommandations du directeur général des élections du Canada à la suite de la

40^e élection générale a été présenté au président de la Chambre des communes. Ce

rapport contient un ensemble de recommandations visant, par exemple, à rendre le

processus électoral plus souple et plus efficace, à accroître l'accessibilité, à préserver

l'intégrité du système et à réduire le fardeau réglementaire. Certaines modifications

législatives souhaitées sont nécessaires pour concrétiser l'orientation à long terme établie

dans notre plan stratégique, notamment en vue d'offrir des services électroniques aux

électeurs canadiens. Le rapport repose sur l'expérience acquise par Elections Canada aux

élections générales de janvier 2006 et d'octobre 2008.

Perfectionnement de la gestion interne

En 2009-2010, Elections Canada a finalisé un examen approfondi des services votés qui

visait à déterminer si nous disposions des ressources financières et humaines nécessaires

pour remplir notre mandat durant les cinq prochaines années. Le rapport d'examen

confirme l'existence de lacunes en matière de ressources et comprend des

recommandations pour améliorer, sur le plan organisationnel, le rendement de

l'organisme. À court terme, nous procédons à un rajustement de nos programmes et à une

réaffectation des ressources.

Lors du dernier exercice financier, le renouvellement de la technologie de l'information a

continué d'avancer. Nous avons renouvelé nos technologies de base, comme les serveurs,

le stockage des données et les bases de données, et nous avons accompli des progrès

substantiels pour reloger notre centre de données. Nous avons également poursuivi le

travail nécessaire à la migration des applications des régions vers une plateforme Web et

à la centralisation des renseignements des électeurs, deux éléments clés de notre stratégie

relative aux services en ligne.

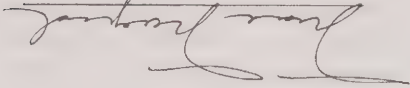
Enfin, en 2009-2010, Elections Canada a entrepris de revoir son architecture des activités

de programme – base de nos rapports sur nos plans et sur notre rendement – afin de

mieux rendre compte des résultats de nos services aux Canadiens. Nous envisageons de

présenter notre nouvelle structure de rapport dans notre *Rapport sur les plans et les*

priorités de l'exercice financier 2011-2012.


Marc Mayrand
Directeur général des élections du Canada

Message du directeur général des élections

En 2009-2010, Elections Canada a établi trois domaines d'activité prioritaires : la préparation aux scrutins, les améliorations à long terme et le perfectionnement de la gestion interne.

Préparation aux scrutins

Au cours de la période visée par le présent rapport, nous avons à nouveau travaillé dans un contexte de gouvernement minoritaire. Notre priorité immédiate était de retrouver notre état de pleine préparation aux scrutins et d'être prêts à tenir une élection générale. Nous avons réussi à retourner à cet état à la date prévue, soit le 1^{er} septembre 2009.

Le 2 février 2010, le directeur général des élections a adopté une version actualisée du *Règlement adaptant la Loi électorale du Canada aux fins d'un référendum*. Cette mise à jour, qui intègre les nombreuses modifications apportées à la *Loi électorale du Canada* depuis 2001, facilitera grandement notre travail lorsque nous serons en mesure d'allouer des ressources à la préparation d'un référendum. Toutefois, dans le contexte actuel de gouvernement minoritaire, il ne s'agit pas d'une priorité.

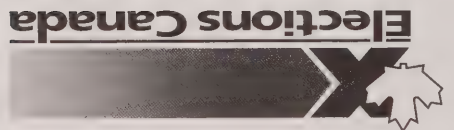
Le 9 novembre 2009, Elections Canada a administré quatre élections partielles. Ces élections se sont bien déroulées en dépit de l'éclosion du virus H1N1, et elles nous ont donné l'occasion d'introduire une série de mesures visant à améliorer l'administration des scrutins et des services aux électeurs.

Améliorations à long terme

Durant l'année, Elections Canada a continué de progresser dans son *Plan stratégique 2008-2013*. Nous avons poursuivi le travail sur l'inscription en ligne et commencé à faire appel à nos intervenants. L'organisme a également fait avancer le projet de vote par Internet en organisant un atelier à l'Université Carleton afin d'explorer les facteurs à prendre en compte et de tirer des leçons pour le Canada. Les participants y ont examiné les essais de vote par Internet effectués dans des municipalités canadiennes et en Europe. Tout en concevant de nouvelles façons d'améliorer les services aux Canadiens, nous devons rester attentifs à la qualité de nos services habituels et éviter de les tenir pour acquis. En février 2010, le Tribunal canadien des droits de la personne s'est prononcé contre Elections Canada dans une plainte déposée par un électeur handicapé. Cette affaire nous rappelle l'importance de veiller au maintien des services de base, tels que l'accès physique aux lieux de scrutin. Nous nous sommes ralliés à la décision du Tribunal.

Table des matières

!!!	Message du directeur général des élections
1	Section I – Aperçu de l'organisme.....
1	Raison d'être.....
1	Responsabilités
3	Résultat stratégique et architecture des activités de programme
4	Résumé du rendement.....
11	Section II – Analyse des activités de programme à l'appui du résultat stratégique
11	Introduction.....
12	Programme clé 1 : Conduite des scrutins, financement politique, et observation et application de la Loi
16	Programme clé 2 : Préparation aux scrutins et améliorations.....
21	Programme clé 3 : Éducation et information du public, et soutien aux intervenants ...
25	Programme clé 4 : Redécoupage des circonscriptions.....
27	Services internes
29	Section III – Renseignements supplémentaires.....
29	Faits saillants financiers.....
29	Liste des tableaux.....
30	Autres points d'intérêt
31	Pour plus de renseignements.....



Bureau du directeur général des élections

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2010

Marc Mayrand
Directeur général des élections du Canada

L'honorable John Baird, C.P., député
Leader du gouvernement à la
Chambre des communes

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



Bureau du directeur général des élections

Budget des dépenses
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2010



Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs

2009-10
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2010

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

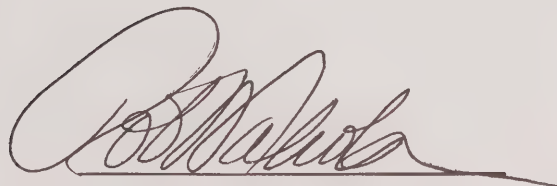
Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs Canada

2009-2010

Departmental Performance Report

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. D. Nicholson', written over a horizontal line.

The Honourable R. D. Nicholson, P.C., Q.C., M.P.
Minister of Justice and Attorney General of Canada

Table of Contents

Deputy Commissioner's Message	5
<i>SECTION I – OVERVIEW</i>	<i>6</i>
1.1 Summary Information.....	7
Raison d'être	7
Responsibilities	7
Strategic Outcome.....	7
Program Activity Architecture.....	8
1.2 Performance Summary	9
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	11
Risk Analysis	13
Expenditure Profile	15
<i>SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME.....</i>	<i>17</i>
2.1 Strategic Outcome.....	18
2.2 Program Activity by Strategic Outcome.....	18
2.3 Benefits for Canadians	25
<i>SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION</i>	<i>26</i>
3.1 Financial Highlights.....	27
3.2 List of Tables	28
3.3 Other Items of Interest	28
Contacts for Further Information	28

Deputy Commissioner's Message

I am pleased to submit the Performance Report for the Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs for the period ending March 31, 2010.

This report demonstrates that 2009-2010 was another busy fiscal year for our office, and that our personnel were able to overcome the many challenges that arose during that period.

We pride ourselves on being responsive to the needs of our clientele and in promoting judicial independence. In our responsibility of administering the *Judges Act*, we continued during the past year to provide timely and efficient services to judges in various areas. Amongst other matters, we also continued to serve the Minister of Justice and candidates for judicial appointment in managing the judicial advisory committees process.

The following pages also provide more information on some of the other activities we undertook in 2009-2010. These include: reviewing and amending our strategic plan, bringing significant upgrades to our core information technology systems, improving the integrated business and workforce management plans of all sections of the office, implementing succession planning in some key areas, as well as planning new information management initiatives.

In closing I wish to commend the professionalism and commitment of the employees of our office in supporting the needs of the Canadian judiciary. We continually aim to improve our practices in order to be more efficient, and we stand ready to meet new challenges.



Marc A. Giroux
Deputy Commissioner

SECTION I – OVERVIEW

1.1 Summary Information

Raison d'être

FJA envisions itself as a unique service provider to the Canadian judiciary, renowned for efficiency, sound management and a good working environment.

Mission Statement

To promote the independence of the federal judiciary in order to maintain the confidence of Canadians in our judicial system.

Responsibilities

Section 73 of the *Judges Act* provides for the establishment of an officer, called the Commissioner for Federal Judicial Affairs, who shall have the rank and status of a deputy head of a department. Section 74 sets out the duties and functions of the Commissioner.

The Office of the Commissioner :

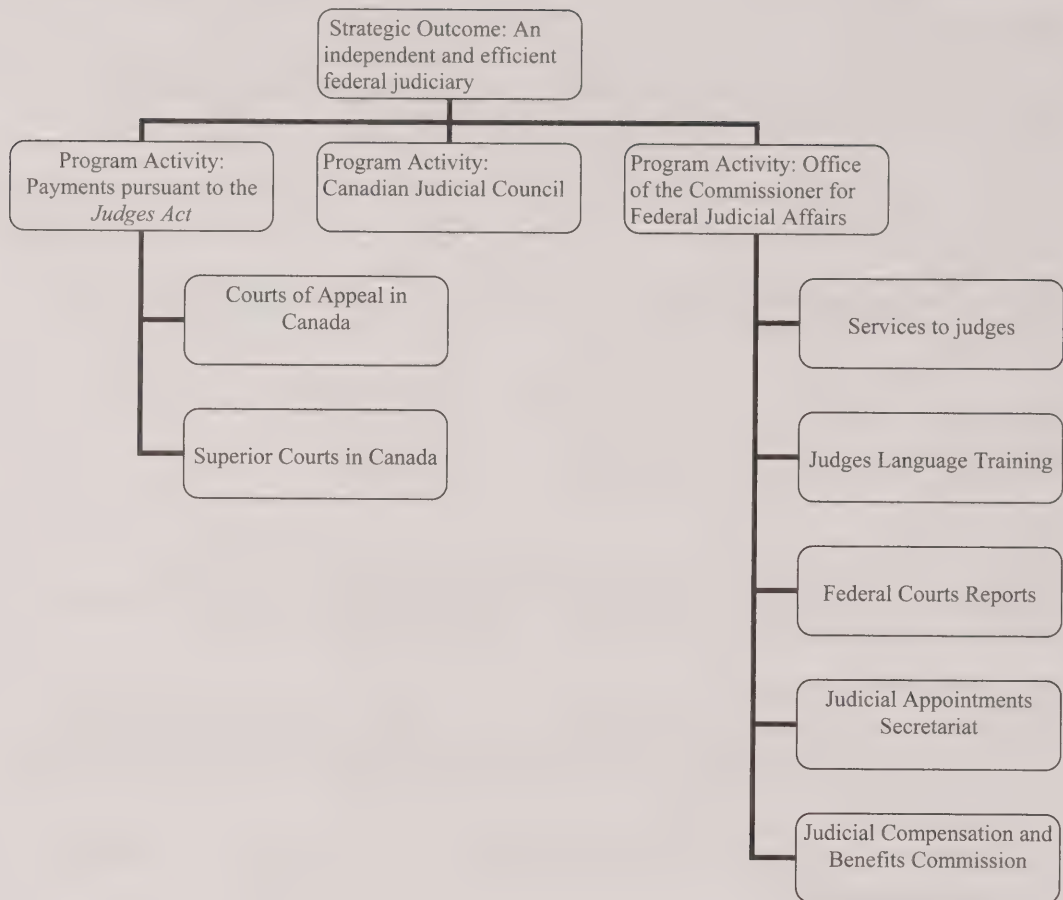
- administers Part I of the *Judges Act* by providing judges of the Federal Court of Appeal, the Federal Court, the Tax Court of Canada and federally appointed judges of provincial and territorial superior courts with salaries, allowances and annuities in accordance with the *Judges Act*;
- prepares budgetary submissions and provides administrative services to the Canadian Judicial Council; and
- undertakes such other missions as the Minister of Justice may require in connection with any matters falling, by law, within the Minister's responsibilities for the proper functioning of the judicial system in Canada which includes; the operation of the Judicial Appointments Secretariat; the publication of the Federal Courts Reports; the provision of language training for judges; and the coordination of judicial international cooperation activities.

Strategic Outcome

FJA seeks to deliver high-quality services to the Canadian Judiciary in order to support and promote judicial independence. In this regard, FJA contributes to the following strategic outcome:

An independent and efficient federal judiciary.

Program Activity Architecture



1.2 Performance Summary

2009-10 Financial Resources

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
\$434 120 217	\$439 049 375	\$438 330 560

At the outset of the 2009-2010 fiscal year, FJA's planned spending was \$434.1 million. Through Main Estimates, Supplementary Estimates and other adjustments to the statutory expenditures, FJA was allocated \$439.1 million and the actual spending was \$438.3 million.

2009-10 Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
76	67	9

The decrease in the number of Full Time Equivalents (FTEs) is primarily due to the additional time required to staff skilled positions from the departures of employees. In the next fiscal year planned FTEs will come into balance with actual FTEs as succession plans are implemented.

Strategic Outcome: An independent and efficient federal judiciary.

Performance Indicators	Targets	2009-10 Performance
Independent Judiciary – Judges' view on the contribution of the Office to judicial independence by providing high-quality services.	90% of Judges satisfied with the administration of the judiciary and feel it effectively contributes to their independence.	93% of judges were satisfied with the services provided by FJA. Generally, satisfaction score were consistently high across all FJA service areas. With respect to the strategic outcome 88% of survey respondents rated the Office as excellent or good in supporting and promoting judicial independence by providing quality services to federally appointed judges.
Efficient Judiciary – Compliance with service standards for efficient delivery of service	90% compliance with established service standards.	Each FJA unit collects information to demonstrate performance against standards for efficient delivery of service. Overall, the target of 90% compliance with these standards was fully met.

Summary of Achievements Against Priorities

Client Services: FJA continued to provide high levels of service to clients in terms of core services such as judges' salaries, allowances and annuities. The Client Satisfaction Survey conducted in 2008 indicated a 93% satisfaction level with services provided by the organization.

Corporate Planning: In the recent Management Accountability Framework (MAF) process, FJA received a rating of "strong" under the measure of Effectiveness of the Corporate Management Structure. This measure assessed both the Corporate Planning and Governance Structure of the organization.

Communications: The client survey indicated a high satisfaction rating with the quality of the communications from the department. FJA also embarked on an initiative to improve communications as a result of an internal survey conducted of staff. The Departmental internal communications network was enhanced by adding information and copies of all departmental business plans, strategic plans and other planning documents.

Information Management and Systems: Information Technology was sustained at a high level of availability and quality of operation, and various upgrading initiatives were undertaken. Although work has progressed, the recent MAF assessment indicated that FJA needed further work in implementing an information management strategy. As a result of a preliminary review, a five year plan has been developed to assess and implement an Information Management solution.

Security: Work progressed to upgrade security through enhancements in software and the network intrusion system. Training and awareness was provided to departmental staff through activities conducted during the Security Awareness Week. Although FJA is compliant with the Government Security Policy and fully meets the Security policy, the MAF assessment indicated that additional work is required to meet the requirements of the MITS (Management of Information Technology Security) and, therefore, rated this area as "attention required".

Program Activity	2008-09 Actual Spending	2009-10 Main Estimates	2009-10 Planned Spending	2009-10 Total Authorities	2009-10 Actual Spending	Alignment to Government of Canada Outcomes
Payments Pursuant to the <i>Judges Act</i>	\$410 482 874	\$414 853 000	\$422 282 000	\$427 367 849	\$427 367 849	Strong and independent democratic institutions
Canadian Judicial Council	\$1 643 318	\$1 680 000	\$1 949 481	\$1 860 796	\$1 723 353	Strong and independent democratic institutions
Federal Judicial Affairs	\$9 299 277	\$8 202 661	\$8 975 736	\$9 225 730	\$8 369 358	Strong and independent democratic institutions
Internal Services			\$913 000	\$870 000	\$870 000	
Total Planned Spending	\$421 427 469	\$424 735 661	\$434 120 217	\$439 049 375	\$438 330 560	

Commencing in the 2009-10 Estimates cycle, the resources for the Internal Services Program activity are displayed separately from other program activities; they are no longer distributed among the remaining program activities, as was the case in previous Main Estimates. This has affected the comparability of spending and FTE information by program activity between fiscal years.

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Status	Links to Strategic Outcomes (S.O)
<u>Client Services</u> – By providing administrative support services to federally appointed judges, FJA allows judges to fully carry out their judicial mandate. By listening to its clients and monitoring the judicial environment, FJA identifies the judges' needs, present and future, and effectively adjusts resources and operations to meet them. In the last year a key initiative was a refinement of the performance measurement system to collect and report on operational (program activity) performance. The Client Satisfaction survey was conducted to assess achievement of the strategic outcome as well as levels of client satisfaction with service. Opportunities for improvement and lessons learned were identified.	Ongoing	Met all The Client Satisfaction Survey conducted in 2008 revealed a better than 93% level of satisfaction among judges with FJA services.	S.O. An independent and efficient judiciary is assured through continuous refinement of service delivery in response to client needs.

Management Priorities	Type	Status	Links to Strategic Outcomes (S.O)
<u>Corporate Planning and Reporting</u> – FJA has developed an Integrated Business and Workforce Management Plan which allows for a formal system of corporate policy development, planning, and performance management which integrates Human Resource Planning. In the last year, plans were developed, implemented and monitored to ensure resources were well spent.	Ongoing	Met all As part of the Management Accountability Framework review (MAF), FJA received a grade of “strong” in the area of Effectiveness of the Corporate Management Structure.	S.O. An independent and efficient judiciary is assured through effective governance of service delivery.
<u>Communications</u> – The goal of the Communications initiative is to continuously improve how effectively FJA managers, employees, clients (judges) and partners communicate with each other. Communications strategies, awareness building and training were completed in the last year in areas such as values and ethics and the implementation of policies and changes in procedures.	Ongoing	Met all The Client Satisfaction Survey indicated a very high satisfaction level (88%) with FJA communications with judges.	S.O. An independent and efficient judiciary is assured through a judiciary well informed about FJA services.
<u>Information Management and Systems</u> – Maintaining and modernizing FJA’s infrastructure is a high priority as well as ensuring the effective management of information. In the last fiscal year FJA completed key IT projects for upgrading and securing the infrastructure. Our internet Web site achieved Common Look and Feel (CLFv2) compliance. The main internal operational systems, Human Resource Information System (HRIS) and financial system (Freebalance) and the e-mail and collaboration environment for the judges were all successfully upgraded. The failing air conditioning units dedicated to the server room were replaced. Since FJA’s key management information system (Phoenix) is more than 15 years old and is based on a non-mainstream application, FJA ensured its continued availability and made preparations for the future migration of the system to a MS Windows and SQL platform.	Ongoing	Not met The results of the Management Accountability Framework (MAF) assessed this priority as “attention required”. Although information technology was considered acceptable, as shown in the achievements of the last year, FJA was found to need much more work and resources to implement an information management strategy.	S.O. An independent and efficient judiciary is assured through a ‘backbone’ of efficient systems.
<u>Security</u> – The goal of the Security initiative is to create a single point of reference for all aspects of security, including physical security of FJA clients, employees, visitors, facilities, data, information and systems. In the last fiscal year key security projects were completed in IT such as the implementation of the Software Patch Management system and the Network Intrusion Prevention System.	Ongoing	Somewhat met FJA is compliant with the Government Security Policy and fully meets the Security policy. Training and awareness activities were offered to departmental staff during Security Awareness week .	S.O. An independent and efficient judiciary is assured through the protection of client information and facilities.

Risk Analysis

FJA's environment is complex due in part to the small size of its organization, the range of services it provides (compensation, benefits, language training, etc.) and the large number of clients served. FJA is also one of the only organizations in government with the delicate task of regularly interacting with three branches of government: legislative for changes to the *Judges Act*; judicial for a wide range of services; and the executive with respect to managerial and central agency requirements.

With only 76 employees, the Office serves more than 1 093 judges, 828 pensioners and survivors, 133 Advisory Committee members and between 500 and 600 applicants for judicial appointment. FJA administers a budget in excess of \$435 million annually which pays for judges' salaries, allowances and annuities, relocation and travel expenses as well as covering the costs of running the Office (informatics, training, finance, administration and other related expenses). It provides services to judges including language training. It informs the legal community as well as the general public through the publication of the official reports of the decisions of the Federal Court and the Federal Court of Appeal, the *Federal Courts Reports*, thus promoting access to justice and ensuring a permanent record of these decisions. FJA also serves the requirements of the Minister of Justice through the operation of the Judicial Appointments Secretariat.

Recognizing this context, FJA has developed a risk profile and actively monitors through its management team external and internal risks. Outlined below are the risks FJA managed in the 2009-10 fiscal year.

External Risks – Workload demand for FJA services are increasing in line with demographic changes in the client base, which brings additional operational demands. Compared to the previous fiscal year, in 2009-10 there was a 2.5% increase in the number of judges and a 2.7% increase in the number of pensioners in receipt of a pension pursuant to the *Judges Act*. Requirements also increased for administering the reimbursement of travel and other allowances to federally appointed judges, in the number of participants in the judges language training program, in the number of applicants for judicial positions and in the number of judges participating in International Cooperation activities. FJA actively monitored and managed risks related to managing additional workload to ensure judges received timely reimbursement of their salaries, allowances and annuities, in accordance with the Act.

Part of the role of FJA is to provide administrative services to the Canadian Judicial Council which has, as part of its mandate, the responsibility for receiving complaints against members of the judiciary. The complexity and volume of complaints have been steadily increasing and accordingly, the resources required for conducting the necessary analysis and review of these files has also been increasing. It is possible that some of these complaints could result in full inquiries which would require substantial resources to ensure that a fair and objective inquiry be undertaken.

FJA must comply with the same central agency expectations and requirements (comptrollership, management and accountability systems, etc.) as do larger departments that enjoy core, specialized resources in the fields of planning, communications, human and financial

administration and evaluation. Policy requirements add to existing managerial demands and the extra requirements for internal procedure development and alignment of practices that may be more suitable for a larger department than a small agency. FJA has a small management team and more informal and hands-on day-to-day monitoring and management functions which provides the flexibility and responsiveness required to effectively manage risk in relation to standard processes supporting a client base of federally appointed judges.

Internal Risks – FJA recognizes that it operates within a technology-driven world economy and must meet evolving expectations, including those set by the federal government and the Management Accountability Framework (MAF). The MAF provides a very effective reality check on key areas of risk with respect to information management and technology which are important to the effective administration of service to judges.

From an information management perspective, FJA faces the risk of not being able to keep up with the technological advancements being made. Although we have successfully upgraded one of our core applications, substantial work and investment is still necessary in order to ensure that we can provide an efficient and productive service to our clients.

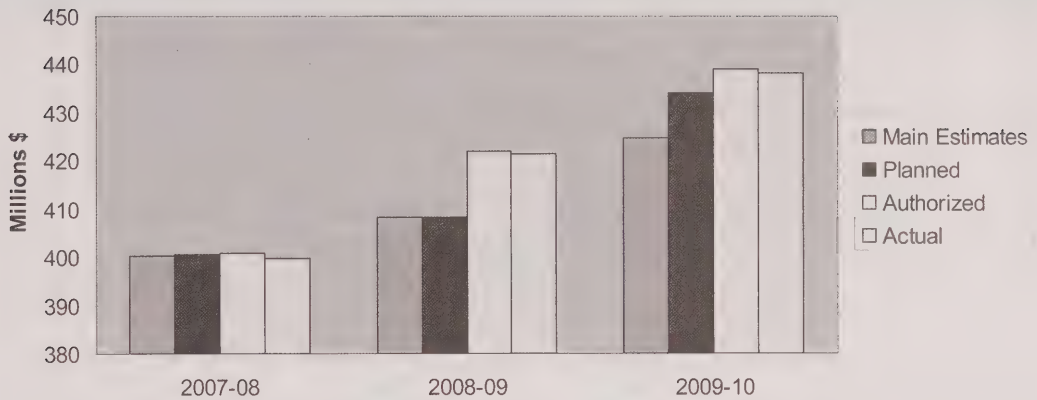
From a human resources perspective the principal risk FJA faces is the loss of expertise and corporate memory from the retirement of long-serving experienced staff. As with most government organizations, short and medium-term retirement of managers and staff members may exacerbate the Office's vulnerability. Although efforts have been made to develop succession plans, the reality is that there is a shortage of skilled resources available in the staffing marketplace suitable for the activities of FJA. Therefore, the time involved in recruitment is usually longer than normal.

From a financial perspective, FJA maintains and updates a sophisticated work planning process which defines key initiatives and resource requirements. Financial forecasting and expenditure reporting is actively monitored. Judges are reimbursed their actual and reasonable expenses incurred under the authority of the *Judges Act*. The work schedules for judges are organized by their Chief Justices based on the caseload before the court and accordingly, the Office has no input or control on the scheduling process. Any forecast of expenses incurred by judges is based on historical trends which can result in fluctuations from the amount of actual expenses incurred.

From an operational perspective, FJA faces the challenge/risk of balancing resources for ongoing activities with the requirements of implementing international programming and hosting international delegations. In 1995, FJA initiated international judicial partnerships fully funded through the Canadian International Development Agency. Commencing with Ukraine, partnerships with Russia, Ethiopia, China and other countries quickly followed. The project with Russia has now been completed and the project with the Ukraine is moving into its final year. FJA remains involved in promoting and facilitating participation by members of the Canadian judiciary in a number of international co-operation projects. FJA regularly receives/hosts international delegations to share its core expertise, for example, FJA and the Department of Justice participated in a joint project with Mexico.

Expenditure Profile

Spending Trend



The total spending for the department shows a continual increase over the planning period. This increase is as a result of a provision in the *Judges Act* which allows for an annual increase in salaries to judges based on the Industrial Aggregate.

(millions \$)

Program Activity	Actual Spending 2007-08	Actual Spending 2008-09	Main Estimates 2009-10	Planned Spending 2009-10	Total Authorities 2009-10	Actual Spending 2009-10
Payments Pursuant to the <i>Judges Act</i>	390.2	410.5	414.9	422.3	427.4	427.4
Canadian Judicial Council	1.7	1.6	1.7	1.9	1.9	1.7
Federal Judicial Affairs	8.1	9.3	8.1	9.0	8.9	8.3
Internal Services	-	-	.9	.9	.9	.9
Total	400.0	421.4	424.7	434.1	439.1	438.3

The major reason for the variance in the Actual Spending versus the Planned Spending is attributable to an increase in: the number of judges; the number of pensioners in receipt of annuities under the *Judges Act*; and the travel and other allowances reimbursed to federally appointed judges.

Voted and Statutory Items

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2007-08 Actual Spending	2008-09 Actual Spending	2009-10 Main Estimates	2009-10 Actual Spending
20	Operating expenditures	\$7 461 007	\$8 559 913	\$7 503 659	\$8 329 525
25	Operating expenditures Canadian Judicial Council	\$1 564 231	\$1 556 318	\$1 594 000	\$1 637 353
(S)	Payments pursuant to the <i>Judges Act</i>	\$390 180 386	\$410 482 874	\$414 853 000	\$427 367 849
(S)	Contributions to employee benefit plans	\$726 007	\$828 364	\$785 002	\$995 833
	Total	\$399 931 631	\$421 427 469	\$424 735 661	\$438 330 560

The major reason for the variance in the Actual Spending from 2008-09 to 2009-10 is attributable to an increase in: the number of judges; the number of pensioners in receipt of annuities under the *Judges Act*; and the travel and other allowances reimbursed to federally appointed judges.

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 Strategic Outcome

An Independent and Efficient Federal Judiciary.

2.2 Program Activity by Strategic Outcome

The following section describes the program activities of the Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs Canada and identifies the expected results, performance indicators, targets, performance status and performance summary for each of them.

This section will contain a discussion of results of the following Program Activities:

- Payments pursuant to the *Judges Act*
- Canadian Judicial Council
- Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs Canada
- Internal Services

Program Activity: Payments pursuant to the <i>Judges Act</i>			2009-10 Human Resources (FTEs)		
2009-10 Financial Resources (\$ millions)					
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$422 282	\$427 368	\$427 368	0	0	0
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
Accurate and timely processing and validation of claims received for expenses in compliance with the <i>Judges Act</i> and internal guidelines governing financial management.	Percentage of expense claims processed and validated for entry into tracking system.	100% of expense claims compliant with <i>Judges Act</i> and departmental policies and guidelines.	Met All	100% of all claims received were audited to ensure compliance to departmental policies and guidelines.	
	Percentage of expense claims processed within service standard.	90% of claims processed within service standard.	Exceeded	95.6% of claims were processed within the service standard.	
Comprehensive, up-to-date and validated files are kept on all judges and their survivors.	Level of judges' satisfaction with services.	80% of judges satisfied with services.	Met All	The Client Satisfaction Survey indicated that only 2% of respondents were dissatisfied with the completeness and accuracy of files compared to 75% that were satisfied.	
Efficient and effective administration of Judges' compensation and benefits programs and processes.	Percentage of compensation and benefits claims processed within service standard.	90% of compensation and benefits claims processed within service standard.	Mostly Met	82% of Client Satisfaction Survey respondents regarded FJA's response to questions and requests as timely compared to 4% that were not satisfied (14% had no opinion)	

Performance Analysis:

Compared to the previous fiscal year in 2009-10 there was a 2.5% increase in the number of judges and a 2.7% increase in the number of pensioners in receipt of a pension pursuant to the *Judges Act*. Notwithstanding the increased workload volume, all judges and pensioners received timely reimbursement of their salaries, allowances and annuities, in accordance with the Act. Results of the Client Satisfaction Survey indicated that judges are generally very satisfied with FJA services as satisfaction scores for each service were in the 80 % or higher range. In support of FJA's strategic outcome, achieving high performance in this program activity ensures that the judiciary can continue to perform their professional duties efficiently and effectively, and without delay. The independence of the judiciary is ensured through the efficient independent delivery of compensation and benefits by FJA.

Lessons Learned:

The survey findings reinforced the importance of FJA continuing to sustain its strong service culture by maintaining current service levels and quality of service. Three areas crucial to achieving continuous improvement were: identifying points of contact, streamlining processes and timeliness of responses.

Program Activity: Canadian Judicial Council					
2009-10 Financial Resources (\$ millions)			2009-10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$1 949	\$1 861	\$1 723	11	10	1
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
Effective functioning of Canadian Judicial Council committees.	Satisfaction with the administration and support of committees.	Number of Committee Chairpersons satisfied with secretariat support.	Met All	The chairpersons reported being satisfied with CJC services.	

Performance Analysis:

The Council is composed of the 39 Chief Justices and Associate Chief Justices of Canada's superior courts. As part of its mandate to support the Canadian judiciary, the Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs provides administrative support services to the office of the Canadian Judicial Council. Its mandate is to promote efficiency, uniformity and accountability, and to improve the quality of judicial services in all superior courts of Canada. The Council is also responsible for reviewing complaints against the conduct of federally appointed judges.

During the course of the fiscal year, 55 meetings of Committees and their subcommittees were held. The Chairpersons of the Committees reported being satisfied with services provided by the CJC secretariat.

Lessons Learned:

Priority setting by CJC members is essential to ensuring CJC delivers on plans and the general expectations of members. In this respect the analysis of staff time dedicated to supporting the Council is crucial to the work planning process.

Program Activity: Federal Judicial Affairs			2009-10 Human Resources (FTEs)		
2009-10 Financial Resources (\$ millions)					
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$8 104	\$8 079	\$7 499	57	49	8
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
1. Timely and accurate administration of the Order-in-Council process.	Percentage of Order-in-Council submissions prepared within service standards.	90% of submissions prepared within service standard.	Exceeded	100% of all Order-in-Council submissions were prepared within the service standard.	
2. Fair and expeditious administration of the Judicial Appointments process.	Percentage of applications screened and referred to Advisory Committees in a timely manner.	95% of applications reviewed and verified within service standard.	Exceeded	98.7% of applications received were reviewed and verified within a three-month period.	
3. Access to a trusted and reliable email and collaboration tool.	Percentage of time core system available to users. Percentage of judges satisfied with system.	Core systems available 98% of time on an annual basis. 75% of judges satisfied with system.	Met All Met All	JUDICOM System availability was 99.36%. 83% of judges were satisfied or very satisfied with the JUDICOM system according to the Client Satisfaction Survey.	
3. Federally appointed judges have access to timely, high-quality, and cost effective language training services.	Waiting time for judges to access training services.	90% of judges have access to language assessment and training services within service standard.	Met All	97% of judges feel that the language training received in the immersion session was useful. Overall, almost nine out of ten judges who have taken language training said they were satisfied with the service provided.	
4. Timely, accurate and bilingual publishing of selected Federal Courts decisions.	Percentage of selected cases published within 10 months of the issuance of the decision.	90% of selected cases are published within 10 months of the date of issuance of the decision.	Mostly Met	The selected Federal Courts decisions published are accurate (only 2 erratums were published in 2009-2010). 13.83 months was the average delay between the date of issuance of a decision and its publication in the Reports. 100% of decisions were published within 10 months of the translation being received. The Reports also met its objective of publishing 5% of all decisions rendered. The average delay for decisions being published as digests was 8 months. Delays were caused by: staff turnover, staff shortages, and the lingering impact of restructuring due to retirements and outsourcing of desktop publishing	

Performance Analysis

Federal Judicial Affairs is a multi-faceted program activity benefiting those participating in the judicial appointments process, as well as federally appointed judges, the legal community and the general public through the publication of the *Federal Courts Reports*. In 2009-10 FJA either exceeded, met all or mostly met performance targets for the expected results of this program activity.

First, FJA's achievement of a high standard for the timely and accurate administration of the order-in-council process and the judicial appointments process contributed to an independent judiciary because it ensured all candidates for judicial office were treated fairly and equitably in the process.

Second, FJA also provides timely and effective information technology collaboration tools and language training. Federally appointed judges were able to collaborate effectively, sharing information through JUDICOM, the information technology platform maintained by FJA. JUDICOM exceeded standards for system availability, and also exceeded the satisfaction target of 75%.

Thirdly, the ability of judges to function in both official languages was enhanced through FJA's efforts to ensure language services were easily accessible. As indicated above, nine out of ten judges who have taken language training say they are satisfied with the service provided.

Finally, important decisions of the Federal Court and the Federal Court of Appeal were made readily available to federally appointed judges, the legal community and the general public in a timely and accurate fashion through the publication of the *Federal Courts Reports*.

Lessons Learned:

FJA strives to respond to the service needs of the judiciary by continuously assessing its performance and being very responsive to lessons learned. FJA employs three approaches for identifying opportunities to enhance service delivery.

The first is the Client Satisfaction Survey of judges conducted in 2008. This assessed the perceptions of judges regarding the achievement of the strategic outcome of FJA to support and promote judicial independence through services to federally appointed judges. The survey also collected performance assessments on each FJA program activity. FJA learned it can continuously enhance service by achieving: a) greater efficiencies through minimizing the number of steps in the process of providing service to judges; b) increased timelines in obtaining service; and c) a central and consistent point of contact for judges to obtain service.

The second methodology is related to the management and continuous improvement of an internal process for service delivery to judges. FJA has an ongoing initiative underway to improve service delivery, such as the service inventory project and workflow analysis of each FJA program activity conducted in the last fiscal year. This was supported by diagnostics using performance measurement data that identified where efficiency of processes, timeliness of service and quality of customer contact could be improved.

Thirdly, FJA is refining and implementing its performance measurement system. FJA has learned that priority setting on the investment of staff and budget is an important factor of success in delivering consistent service quality according to standard. Management actively monitors the efficiency of each program activity against targets or standards. Improvements or corrective measures will be identified and implemented.

Finally, as a result of the Management Accountability Framework (MAF) review conducted in 2008, FJA has made steps toward addressing the weaknesses identified in the areas of Information Management and Security. An Information Management Strategy has been developed with a target implementation of five years. Security Awareness Week activities were undertaken with the objective of providing training to staff and to raise security awareness within the organization.

As was noted in the previous MAF assessment, FJA received an acceptable or strong rating in the majority of areas of management, particularly corporate management and governance. Most importantly, Client Service was rated 'strong' which reflected the strong service orientation of FJA and the attention management pays to ensuring high performance.

Program Activity: Internal Services					
2009-10 Financial Resources (\$ millions)			2009-10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$872	\$872	\$870	8	8	0
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
1. Resources are allocated and expended in a cost effective manner in accordance with the department's Strategic Plan.	Departmental lapse of resources.	Annual budgetary lapse under 5%.	Mostly Met	Actual departmental lapse was 5.6%.	
2. Department successfully attracts and retains the right people at the right time to meet its current and future business needs	Percentage of staff and management satisfied with Human Resource Services.	80% of staff and management are satisfied with the Human Resource Services.	Met All	80% of staff and management are satisfied with the Human Resource Services.	
3. A model workplace.	Percentage of staff satisfied with the organization.	80% of staff are satisfied with the organization.	Met All	79% of departmental staff would recommend FJA as a good place to work.	
4. Information technology tools are available to meet departmental needs.	Percentage of time the systems are available to users.	Core systems available 98% of the time on an annual basis.	Met All	Core systems were available 99.97% of the time.	

Performance Analysis

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of the organization. These groups are: Management and Oversight Services; Communications Services; Legal Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Real Property Services; Material Services; Acquisition Services; and Travel and Other Administrative Services. Internal Services include only those activities and resources that apply across the organization and not to those provided specifically to a program.

In the last fiscal year FJA completed key IT projects for upgrading and securing the infrastructure. Our internet Web site achieved Common Look and Feel (CLFv2) compliance. The main internal operational systems, Human Resource Information System (HRIS) and financial system (Freebalance) and the e-mail and collaboration environment for the judges were all successfully upgraded. The failing air conditioning units dedicated to the server room were replaced.

2.3 Benefits for Canadians

There are 1,093 judges in Canada who are appointed by the federal government to the superior courts in the provinces and territories and to specialized courts such as the Federal Court of Appeal, the Federal Court and the Tax Court of Canada. These courts play a vital role in protecting citizens' rights and ensuring governments adhere to the rules of law and justice. FJA supports an independent judiciary and provides language training that enhances the capabilities of the judiciary.

FJA informs the legal community and the general public through the publication of the *Federal Courts Reports*, which are the official, bilingual reports of decisions of the Federal Court and Federal Court of Appeal. As such, FJA promotes access to justice and ensures a permanent record of these decisions. FJA also provides administrative support to the Canadian Judicial Council.

FJA operates an efficient and effective judicial appointments process. The Judicial Appointments Secretariat received and processed 531 applications for judicial appointment and arranged for 49 advisory committee meetings. The Advisory Committees assessed a total of 440 applications, the results of which were certified by the Executive Director, Judicial Appointments and provided to the Minister.

Promoting the principles of judicial independence, and efficient and transparent court systems internationally ensures protection of Canada's interests abroad and enhances Canada's visibility internationally.

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

3.1 Financial Highlights

The Financial Highlights presented within this DPR are intended to serve as a general overview of FJA's financial position and operations. The departments' financial statements can be found on FJA's website at:

<http://www.fja-cmf.gc.ca>

(\$ Millions)

Condensed Statement of Financial Position

At End of Year (March 31, 2010)	% Change	2010	2009
Assets			
Total Assets	138.8 %*	4.1	1.7
Liabilities			
Total Liabilities	6.1 %	160.7	151.5
Equity			
Total Equity	4.6 %	(156.6)	(149.7)
TOTAL	138.8 %	4.1	1.7

*The \$2.4 million increase in total assets is attributable to an increase in the amount of internal government accounts receivable as of the end of the fiscal year.

(\$ Millions)

Condensed Statement of Operations

At End of Year (March 31, 2010)	% Change	2010	2009
Expenses			
Total Expenses	4.0	440.4	423.3
Revenues			
Total Revenues	3.2	13.2	12.8
NET COST OF OPERATIONS	4.1	427.2	410.5

The Net Cost of Operations for the department shows a 4.1% increase over the previous fiscal year. This increase is as a result of a provision in the *Judges Act* which allows for an annual

increase in salaries to judges based on the Industrial Aggregate, an increase in overall travel expenses incurred by judges as well as an increase in the number of pensioners receiving benefits under the *Judges Act*.

3.2 List of Tables

All electronic supplementary information tables found in the 2009-10 Departmental Performance Report can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at:

<http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-eng.asp>

Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

3.3 Other Items of Interest

Information about the Canadian Judicial Council, its mandate and activities are found at the Council's website:

<http://www.cjc-ccm.gc.ca>

The Executive Summary of the 2008 Client Satisfaction Survey can be found at FJA's website:

<http://www.fja-cmf.gc.ca>

Contacts for Further Information

Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs Canada
99 Metcalfe Street, 8th Floor
Ottawa, Ontario K1A 1E3

Telephone: (613) 995-5140 Facsimile: (613) 995-5615

Web site: <http://www.fja-cmf.gc.ca>

Marc A. Giroux, Deputy Commissioner, Phone: (613) 995-5140

E-mail: marc.giroux@fja-cmf.gc.ca

Legislation Administered by the Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs Canada

The Minister has sole responsibility to Parliament for the following Act:

Judges Act (R.S.C., 1985, c. J-1)

February 2007

Le coût de fonctionnement net pour l'organisme affiche une augmentation de 4,1 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation découle d'une disposition de la *Loi sur les juges* qui permet l'augmentation annuelle des salaires des juges en fonction de l'indice de l'ensemble des activités économiques, de l'augmentation des frais de déplacement globaux engagés par les juges de même que de l'augmentation du nombre de pensionnés recevant des prestations en vertu de la *Loi sur les juges*.

3.2 Liste des tableaux

Les tableaux électroniques des renseignements supplémentaires figurant dans le rapport ministériel sur le rendement 2009-2010 peuvent être consultés sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada au :

<http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-fra.asp>

Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles

3.3 Autres sujets d'intérêt

Pour en savoir plus sur le Conseil canadien de la magistrature, son mandat et ses activités, consulter son site Web :

<http://www.cjc-ccm.gc.ca>

On peut consulter le sommaire du Sondage 2008 sur la satisfaction de la clientèle sur le site Web du CMF :

<http://www.fja-cmf.gc.ca>

Pour obtenir des renseignements supplémentaires

Commissariat à la magistrature fédérale Canada
99, rue Metcalfe, 8^e étage
Ottawa (Ontario) K1A 1E3

Téléphone : 613-995-5140 Téléc. : 613-995-5615

Site Web : <http://www.fja-cmf.gc.ca>

Marc A. Giroux, Sous-commissaire, téléphone : 613-995-5140

Courriel : marc.giroux@fja-cmf.gc.ca

Loi appliquée par le Commissariat à la magistrature fédérale Canada

Le ministre assume l'entière responsabilité de l'application de la loi suivante devant le Parlement :

Loi sur les juges (L.R.C. (1985), ch. J-1) Février 2007

3.1 Points saillants financiers

Les points saillants financiers présentés dans le présent RMR se veulent une vue d'ensemble générale de la situation financière et des activités du CMF. On peut consulter les états financiers de l'organisme sur le site Web du CMF au :

<http://www.fja-cmf.gc.ca>

(En millions de dollars)

Etat de la situation financière condensé

À la fin de l'exercice (31 mars 2010)		% de changement	2010	2009
Actifs	Total des actifs	138,8 %*	4,1	1,7
Passifs	Total des passifs	6,1 %	160,7	151,5
Avoir	Total des avoirs	4,6 %	(156,6)	(149,7)
TOTAL		138,8 %	4,1	1,7

* L'augmentation de 2,4million de dollars dans le total des actifs est relatif à l'augmentation des débiteurs dans les autres ministères fédéraux à la fin de l'année fiscale 2009-2010.

(En millions de dollars)

Etat des résultats condensé		À la fin de l'exercice (31 mars 2010)		% de changement	2010	2009
Charges	Total des charges	4,0	440,4	423,3		
Revenus	Total des revenus	3,2	13,2	12,8		
COÛT DE FONCTIONNEMENT NET		4,1	427,2	410,5		

SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Normalisation des sites Internet (NSIV2). Les principaux systèmes opérationnels internes, le système d'information sur les ressources humaines (SIRH) et le système des finances (Freebalance), ainsi que le courrier électronique et le contexte de collaboration des juges ont été mis à niveau avec succès. Les dispositifs de climatisation défaillants de la salle des serveurs sont remplacés.

2.3 Avantages pour les Canadiens

Il y a 1 093 juges de nomination fédérale au Canada qui siègent aux cours supérieures des provinces et des territoires ainsi qu'à des cours spécialisées comme la Cour d'appel fédérale, la Cour fédérale et la Cour canadienne de l'impôt. Ces tribunaux jouent un rôle essentiel dans la protection des droits des citoyens et font en sorte que les gouvernements respectent les règles de droit et de justice. Le CMF veille à l'indépendance judiciaire et offre une formation linguistique rehaussant la compétence des juges.

Le CMF informe la collectivité juridique et le grand public en publiant les *Recueils des décisions des cours fédérales* qui sont les recueils des décisions officielles bilingues de la Cour fédérale et de la Cour d'appel fédérale. Le CMF fait ainsi la promotion de l'accès à la justice et garde ces décisions en permanence. Le CMF fournit également un soutien administratif au Conseil canadien de la magistrature.

Le CMF applique un processus rapide et efficace de nominations à la magistrature. Le Secréariat des nominations à la magistrature a reçu et traité 531 demandes de nominations. Le Secréariat a organisé 49 rencontres des comités consultatifs. Les comités consultatifs ont évalué 440 candidatures au total et les résultats ont été certifiés par la directrice exécutive, Nominations à la magistrature, et présentés au ministre.

La promotion des principes de l'indépendance judiciaire et de l'efficacité et de la transparence du système judiciaire à l'échelle internationale permet de protéger les intérêts du Canada à l'étranger et confère plus de visibilité à notre pays devant les tribunes internationales.

Activité de programme : Services internes

Dépenses		Ressources financières 2009-2010 (en millions de \$)			
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Différence
872 \$	872 \$	870 \$	8	8	0

Résultats prévus		Indicateurs de rendement		Cibles		Situation à l'égard du rendement		Sommaire du rendement	
1. Les ressources sont attribuées et utilisées de façon rentable conformément au plan stratégique du CMF.	2. Le CMF réussit à attirer et à retenir les bonnes personnes, en temps opportun, pour répondre aux besoins et ses activités actuelles et futures.	Pourcentage d'employés et de membres de la direction satisfaits des Services de ressources humaines.	80 % des employés et des membres de la direction sont satisfaits des Services de ressources humaines.	80 % des employés sont satisfaits de l'organisation.	Pourcentage d'employés satisfaits de l'organisation.	4. Les outils de technologie de l'information sont disponibles pour répondre aux besoins du CMF.	3. Un lieu de travail exemplaire.	Les systèmes de base sont disponibles 98 % du temps sur une base annuelle.	Entièrement atteint
80 % des employés et des membres de la direction sont satisfaits des Services de ressources humaines.	Entièrement atteint	80 % des employés et des membres de la direction sont satisfaits des Services de ressources humaines.	Entièrement atteint	80 % des employés sont satisfaits de l'organisation.	Entièrement atteint	Les systèmes de base sont disponibles 98 % du temps sur une base annuelle.	Entièrement atteint	Les systèmes de base ont été disponibles 99,97 % du temps.	Entièrement atteint

Analyse du rendement :

Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont administrées de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales de l'organisation. Ces groupes sont : Services de gestion et de surveillance, Services des communications, Services juridiques, Services de gestion des ressources humaines, Services de gestion des finances, Services de gestion de l'information, Services des technologies de l'information, Services de gestion des biens, Services de gestion du matériel, Services de gestion des acquisitions et Services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les Services internes comprennent uniquement les activités et les ressources qui s'appliquent à l'échelle de l'organisation et non celles fournies uniquement à un programme.

Pendant l'exercice précédent, le CMF a achevé deux importants projets de TI pour la mise à niveau et la sécurité de l'infrastructure. Notre site Web Internet est maintenant conforme à la

a) à une meilleure efficacité au moyen de la minimisation du nombre d'étapes du processus de prestation des services aux juges; b) à la réduction des délais de prestation de services; et c) à un point de contact central et uniforme auquel les juges peuvent s'adresser pour obtenir un service.

La deuxième méthodologie est liée à la gestion et à l'amélioration continue d'un processus interne de prestation de services aux juges. Le CMF a en cours une initiative d'amélioration de la prestation des services, comme le projet de recensement des services et l'analyse du déroulement de chaque activité de programme du CMF effectuée lors du dernier exercice. Cela est soutenu par des diagnostics établis à l'aide de données d'évaluation du rendement indiquant les secteurs où il y a place à l'amélioration de l'efficacité des procédés, des délais de service et de la qualité du contact avec le client.

Troisièmement, le CMF peaufine et met en œuvre son système d'évaluation du rendement. Le CMF a appris que l'établissement de priorités sur l'investissement en personnel et budgétaire constitue un facteur important de succès dans la prestation d'un service de qualité constante répondant à la norme. La direction suit activement l'efficacité de chaque activité de programme par rapport aux cibles ou aux normes. Les améliorations ou les mesures correctives seront établies et mises en œuvre.

En définitive, après l'examen du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) en 2008, le CMF a franchi des étapes pour considérer les points faibles identifiés dans les secteurs de la gestion de l'information et de la sécurité. Une stratégie de gestion de l'information a été élaborée et la période d'application ciblée est de cinq ans. Des activités se sont déroulées pendant la Semaine de sensibilisation à la sécurité, l'objectif étant la formation et la sensibilisation du personnel à la sécurité dans l'organisme.

Toutefois, dans l'évaluation du CRG, le CMF s'est fait attribuer une note acceptable ou élevée quant à la majorité des secteurs de gestion, en particulier la gestion intégrée et la gouvernance. Mais ce qui compte le plus, c'est que le service à la clientèle a été qualifié de « fort », ce qui reflète la solide orientation sur le service du CMF de même que l'attention que la direction porte à l'obtention d'un rendement élevé.

				Explication des délais : roulement du personnel, manque de personnel, répercussions persistantes de la structuration à cause des départs à la retraite et impartition de la microédiction.
--	--	--	--	--

Analyse du rendement :

Le Commissariat à la magistrature fédérale est une activité de programme à plusieurs volets bénéficiant à ceux qui participent au processus de nominations à la magistrature de même qu'aux juges de nomination fédérale, à la communauté juridique et au grand public grâce à la publication du *Recueil des décisions des Cours fédérales*. En 2009-2010, le CMF a atteint en totalité ou en partie les cibles de rendement pour les résultats prévus de cette activité de programme.

Premièrement, l'atteinte par le CMF d'une norme élevée pour l'administration précise et rapide du processus de décret et du processus de nomination à la magistrature a contribué à une magistrature indépendante puisqu'elle a garanti que tous les candidats à la magistrature ont été traités justement et équitablement au cours du processus.

Deuxièmement, le CMF fournit aussi des outils rapides et efficaces de collaboration en technologie de l'information de même que de la formation linguistique. Les juges de nomination fédérale ont été en mesure de collaborer efficacement, communiquant de l'information au moyen de JUDICOM, soit la plateforme de technologie de l'information exploitée par le CMF. JUDICOM a excédé les normes de disponibilité du système de même que la cible de satisfaction de 75 %.

Troisièmement, les juges sont mieux en mesure d'exercer leurs fonctions dans les deux langues officielles grâce aux efforts du CMF pour garantir l'accès facile aux services linguistiques. Comme il a été indiqué, neuf juges sur dix ayant suivi la formation linguistique déclarent être satisfaits du service fourni.

Enfin, les décisions importantes de la Cour fédérale et de la Cour d'appel fédérale ont été facilement, rapidement et fidèlement mises à la disposition des juges de nomination fédérale, de la communauté juridique et du grand public grâce à la publication du Recueil des décisions des Cours fédérales.

Leçons apprises :

Le CMF s'efforce de répondre aux besoins de service de la magistrature en évaluant continuellement son rendement et en appliquant minutieusement les leçons apprises. Le CMF utilise trois méthodes pour relever les occasions d'amélioration de la prestation des services. La première est le Sondage sur la satisfaction de la clientèle mené auprès des juges en 2008, qui a évalué les opinions des juges concernant l'atteinte du résultat stratégique du CMF consistant à soutenir et promouvoir l'indépendance judiciaire au moyen de services aux juges de nomination fédérale. Le sondage a aussi recueilli des évaluations de rendement sur chaque activité de programme du CMF. Le CMF a appris qu'il peut améliorer continuellement le service grâce :

Ressources financières 2009-2010 (en millions de \$)				Ressources humaines 2009-2010 (ETP)			
Dépenses	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Différence	Rendement	
						Résultats prévus	Indicateurs de rendement
1. Administration précise et rapide du processus de décret.	Pourcentage des présentations en vue d'un décret préparé selon les normes de service.	90 % des présentations sont préparées selon les normes de service.	Dépassées	Dépassées	100 % des présentations en vue d'un décret ont été préparées selon la norme de service.	Sommaire du rendement	Situation à l'égard du rendement
2. Administration équitable et rapide du processus des nominations à la magistrature	Pourcentage des candidatures sélectionnées et renvoyées aux comités consultatifs rapidement.	95 % des candidatures sont étudiées et vérifiées conformément à la norme de service.	Dépassées	Dépassées	99 % des demandes reçues ont été examinées et vérifiées dans un délai de trois mois.	Sommaire du rendement	Situation à l'égard du rendement
3. Accès à un outil de collaboration et de courriel fiable et efficace	Pourcentage du temps de disponibilité du système de base pour les utilisateurs.	Les systèmes de base sont disponibles 98 % du temps sur une base annuelle.	Entièrement atteinte	Entièrement atteinte	La disponibilité du système JUDICOM était de 99,36 %.	Sommaire du rendement	Situation à l'égard du rendement
4. Les juges de nomination fédérale ont accès rapidement à des programmes de formation linguistique et de haute qualité	Délai d'accès des juges aux services de formation.	90 % des juges ont accès à des services d'évaluation et de formation linguistique conformes à la norme de service.	Entièrement atteinte	Entièrement atteinte	97 % des juges estiment que la formation linguistique reçue lors de la session d'immersion était utile.	Sommaire du rendement	Situation à l'égard du rendement
5. Publication bilingue des décisions choisies des Cours fédérales	Pourcentage des décisions choisies publiées dans les dix mois de la décision.	90 % des décisions choisies sont publiées dans les dix mois suivant la décision.	Atteinte en grande partie	Atteinte en grande partie	Les décisions sélectionnées des Cours fédérales publiées sont exactes (seulement deux erratums ont été publiés en 2009-2010). Le délais entre la date de diffusion des décisions et celle de la publication dans les Recueils est de 13,83 mois en moyenne. Après avoir reçu la traduction, 100 % des décisions sont publiées dans les 10 mois. Les Recueils ont aussi atteint leur objectif, soit la publication de 5 % de toutes les décisions rendues. Le délai moyen de publication des fiches analytiques est de huit mois.	Sommaire du rendement	Situation à l'égard du rendement

Ressources financières 2009-2010 (en millions de \$)		Ressources humaines 2009-2010 (ETP)	
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues
			Réelles
Résultats prévus		Situation à l'égard du rendement	
Indicateurs de rendement		Cibles	
Fonctionnement efficace des comités du Conseil canadien de la magistrature.		Nombre de présidents de comités satisfaits du soutien du secrétariat.	
Satisfaction à l'égard de l'administration et du soutien dispensé aux comités.		Entièrement atteinte	
Les présidents ont déclaré être satisfaits des services du CCM.		Sommaire du rendement	
1 949 \$	1 861 \$	11	10
			1

Analyse du rendement :

Le Conseil est formé des 39 juges en chef et juges en chef adjoints des cours supérieures du Canada. Dans le cadre de son mandat qui est d'appuyer la magistrature canadienne, le Commissariat à la magistrature fédérale fournit des services de soutien au bureau du Conseil canadien de la magistrature. Son mandat est de promouvoir l'efficacité, l'uniformité et l'obligation de rendre compte, ainsi que d'améliorer la qualité des services judiciaires dans les cours supérieures au Canada. Le Conseil examine aussi les plaintes déposées contre la conduite de juges de nomination fédérale.

Au cours de l'exercice, 55 réunions de comités et de leurs sous-comités ont eu lieu. Les présidents des comités ont déclaré être satisfaits des services fournis par le Secrétariat du CCM.

Leçons apprises :

L'établissement de priorités par les membres du CCM est essentiel pour l'exécution par le CCM des plans et pour la réalisation des attentes générales des membres. À cet égard, l'analyse du temps consacré par le personnel au soutien du Conseil est cruciale pour le processus de planification du travail.

Administration efficace et efficiente des programmes et processus de rémunération et de prestation des juges.	Pourcentage des demandes de rémunération et de prestation traité selon la norme de service.	90 % des demandes de rémunération et de prestation sont traitées selon la norme de service.	Atteinte en grande partie	Sondage sur la satisfaction de la clientèle considéraient que la réponse aux questions et aux demandes par le CMF était rapide comparativement à 4 % qui n'étaient pas satisfaits (14 % n'avaient aucune opinion).
---	---	---	---------------------------	--

Analyse du rendement :

Comparativement à l'exercice antérieur, il y a eu en 2009-2010 une augmentation de 2,5 % du nombre de juges et une augmentation de 2,7 % du nombre de pensionnés en vertu de la *Loi sur les juges*. Malgré l'augmentation de la charge de travail, tous les juges et les pensionnés ont reçu à temps leurs salaires, indemnités et pensions, conformément à la Loi. Selon les résultats du Sondage sur la satisfaction de la clientèle, les juges sont généralement très satisfaits des services du CMF, ayant attribué à chaque service des notes d'au moins 80 %. À l'appui du résultat stratégique du CMF, l'attente d'un rendement élevé dans cette activité de programme garantit que la magistrature peut continuer à exercer ses fonctions de façon efficace et efficiente, sans délai. L'indépendance de la magistrature est garantie par la prestation indépendante et efficace de la rémunération et des avantages sociaux par le CMF.

Leçons apprises :

Les résultats du sondage renforcent l'importance pour le CMF de soutenir sa forte culture de service en conservant les niveaux actuels de service et de qualité du service. Voici les trois secteurs essentiels pour la poursuite de l'amélioration : cerner les points de contact, rationaliser les processus et répondre rapidement.

2.1 Résultat stratégique

Une magistrature fédérale indépendante et efficace.

2.2 Activités de programme par résultat stratégique

La section suivante décrit les activités de programme du Commissariat à la magistrature fédérale Canada et indique les résultats prévus, les indicateurs de rendement, les cibles, la situation à l'égard du rendement et le sommaire du rendement pour chacune d'elles.

Cette section contient une analyse des résultats des activités de programme suivantes :

- Paiements en application de la *Loi sur les juges*
- Conseil canadien de la magistrature
- Commissariat à la magistrature fédérale
- Services internes

Activité de programme : Paiements en application de la *Loi sur les juges*

Ressources financières 2009-2010 (en millions de \$)										Ressources humaines 2009-2010 (ETP)	
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Différence	Résultats prévus		Indicateurs de rendement	Cibles	Situation à l'égard du rendement	Sommaire du rendement
						422 282 \$	427 368 \$				
Tenue de dossiers complets, à jour et validée pour tous les juges et leurs survivants.	Loi sur les juges et aux lignes directrices internes régissant la gestion financière.	Pourcentage des demandes de remboursement de dépenses traitées selon la norme de service.	90 % des demandes de directrices ministérielles. traitées selon la norme de service.	100 % des demandes de remboursement de dépenses sont conformes à la Loi sur les juges et aux politiques et lignes directrices ministérielles.	Entièrement atteinte	Dépassée	100 % de toutes les demandes reçues ont été vérifiées de manière à garantir la conformité aux politiques et lignes directrices ministérielles. 95,6 % des demandes ont été traitées selon la norme de service.	Le Sondage sur la satisfaction de la clientèle indiquait que seulement 2 % des répondants n'étaient pas satisfaits de l'exhaustivité et de la fidélité des dossiers comparativement à 75 % qui en étaient satisfaits.	Entièrement atteinte		

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

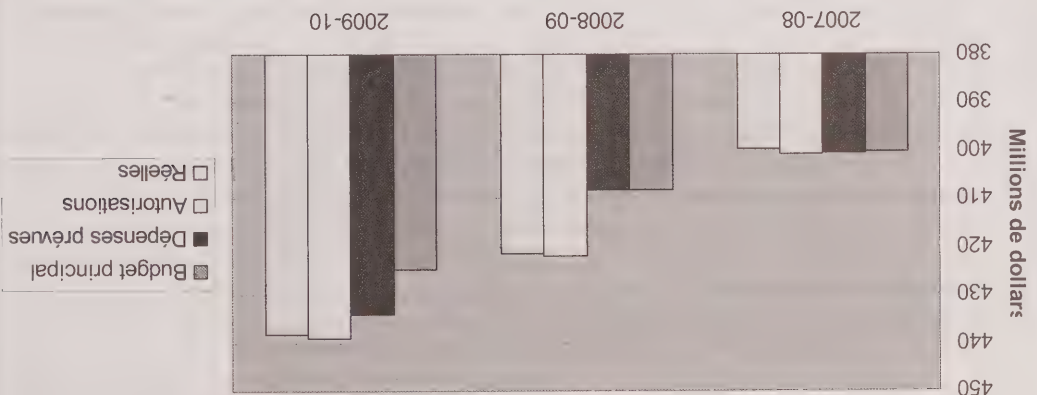
Postes votés ou législatifs

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Depenses réelles 2007-2008	Depenses réelles 2008-2009	Budget principal des depenses 2009-2010	Depenses réelles 2009-2010
		7 461 007 \$	8 559 913\$	7 503 659 \$	8 329 525 \$
20	Depenses de fonctionnement	1 564 231 \$	1 556 318\$	1 594 000 \$	1 637 353 \$
25	Depenses de fonctionnement du Conseil canadien de la magistrature	390 180 386 \$	410 482 874 \$	414 853 000 \$	427 367 849 \$
(S)	Palements en application de la <i>Loi sur les juges</i>	726 007 \$	828 364 \$	785 002 \$	995 833 \$
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	399 931 631 \$	421 427 469 \$	424 735 661 \$	438 330 560 \$
Total					

La principale raison expliquant l'écart entre les dépenses réelles entre 2008-2009 et 2009-2010 est l'augmentation du nombre de juges, du nombre de pensionnés recevant des rentes en vertu de la *Loi sur les juges* et des dépenses, notamment de déplacement, remboursées aux juges de nomination fédérale.

Profil des dépenses

Tendances au chapitre des dépenses



Le total des dépenses pour l'organisme indique, au cours de la période de planification, une augmentation continue qui découle d'une disposition de la *Loi sur les juges* permettant l'augmentation annuelle des salaires des juges en fonction de l'indice de l'ensemble des activités économiques.

(En millions de dollars)

Activité de programme	Dépenses réelles 2007-2008	Dépenses réelles 2008-2009	Budget principal des dépenses 2009-2010	Dépenses prévues 2009-2010	Total des autorisations 2009-2010	Dépenses réelles 2009-2010
Paielements en application de la <i>Loi sur les juges</i>	390,2	410,5	414,9	422,3	427,4	427,4
Conseil canadien de la magistrature	1,7	1,6	1,7	1,9	1,9	1,7
Commissariat à la magistrature fédérale	8,1	9,3	8,1	9,0	8,9	8,3
Services Internes						
Total	400,0	421,4	424,7	434,1	439,1	438,3

La principale raison expliquant l'écart entre les dépenses réelles et les dépenses prévues est l'augmentation du nombre de juges, du nombre de pensionnés recevant des rentes en vertu de la *Loi sur les juges* et des dépenses, notamment de déplacement, remboursées aux juges de nomination fédérale.

gestion et des technologies de l'information qui sont importants pour la prestation efficace des services aux juges.

Du point de vue de la gestion de l'information, le CMF court le risque de ne pas pouvoir suivre l'évolution technologique. Nous avons mis à niveau avec succès l'une des principales applications, mais il reste beaucoup de travail et d'investissements à faire pour être en mesure de donner à nos clients un service efficient et productif.

Du point de vue des ressources humaines, le principal risque auquel le CMF fait face est la perte d'expertise et de mémoire institutionnelle causée par la retraite d'employés expérimentés de longue date. Comme pour la plupart des organismes gouvernementaux, la retraite à court et moyen termes de gestionnaires et de membres du personnel peut exacerber la vulnérabilité du Commissariat. Même si le CMF a fait des efforts pour élaborer des plans de relève, il n'en demeure pas moins qu'il y a sur le marché une pénurie de ressources compétentes qui conviennent aux activités du CMF. Le temps consacré au recrutement est donc généralement plus long qu'à l'habitude.

Du point de vue financier, le CMF conserve et met à jour un processus complexe de planification de la main-d'œuvre qui définit les principales initiatives et besoins de ressources. Les prévisions financières et la communication des dépenses sont suivies activement. Les juges se font rembourser les dépenses réelles et raisonnables qu'ils engagent en vertu de la *Loi sur les juges*. Ce sont leurs juges en chef qui organisent leurs horaires de travail en fonction du nombre de causes soumises aux tribunaux, de sorte que le Commissariat n'a aucune influence et aucun contrôle sur le processus d'établissement des horaires. Toute prévision des dépenses engagées par les juges est fondée sur les tendances historiques, ce qui peut entraîner des écarts par rapport aux dépenses réelles.

Du point de vue opérationnel, le CMF fait face au défi et au risque de pondérer les ressources consacrées aux activités courantes et les exigences de mise en œuvre de programmes internationaux et d'accueil des délégations internationales. En 1995, le CMF a lancé des partenariats judiciaires internationaux entièrement financés par l'entremise de l'Agence canadienne de développement international. Le premier partenariat a été établi avec l'Ukraine, mais d'autres ont rapidement suivi avec la Russie, l'Éthiopie, la Chine et d'autres pays. Le projet CMF participe toujours à la promotion et à la facilitation de la participation des membres de la magistrature canadienne à plusieurs projets de coopération internationale. Le CMF accueille régulièrement des délégations internationales pour leur transmettre son expertise. Le CMF et le ministère de la Justice ont participé à un projet mixte avec le Mexique.

notamment la formation linguistique. Il informe la communauté juridique de même que le grand public grâce à la publication du recueil officiel des décisions de la Cour fédérale et de la Cour d'appel fédérale, soit le *Recueil des décisions des Cours fédérales*, faisant ainsi la promotion de l'accès à la justice et garantissant un registre permanent de ces décisions. Le CMF répond aussi aux exigences du ministre de la Justice au moyen de l'exploitation du Secrétariat des nominations à la magistrature.

Reconnaissant ce contexte, le CMF a élaboré un profil de risque et suit activement les risques externes et internes par l'entremise de son équipe de direction. Voici les risques que le CMF a gérés lors de l'exercice 2009-2010.

Risques externes – La demande de services du CMF augmente parallèlement à l'évolution démographique des clients, ce qui entraîne des demandes opérationnelles supplémentaires. Comparativement à l'exercice antérieur, il y a eu en 2009-2010 une augmentation de 2,5 % du nombre de juges et une augmentation de 2,7% du nombre de pensionnés en vertu de la *Loi sur les juges*. Les exigences se sont aussi resserrées quant à l'administration du remboursement des dépenses, notamment de déplacement, aux juges de nomination fédérale, au nombre de participants au programme de formation linguistique des juges, au nombre des candidats à des postes à la magistrature et au nombre de juges qui participent à des activités de coopération internationale. Le CMF a suivi et gère activement les risques relatifs à la gestion de la charge de travail supplémentaire pour garantir que les juges reçoivent à temps leurs salaires, leurs indemnités et leurs pensions, conformément à la Loi.

Le CMF a notamment pour rôle de fournir un soutien au Conseil canadien de la magistrature, dont la mission consiste notamment à recevoir des plaintes contre les membres de la magistrature. Les types et le volume des plaintes augmentent constamment, de sorte que les ressources requises pour l'analyse et l'examen nécessaires de ces dossiers augmentent aussi. Il est possible que certaines plaintes entraînent le lancement d'enquêtes complètes, ce qui nécessite des ressources importantes pour garantir leur équité et leur objectivité.

Le CMC doit répondre aux attentes et aux exigences des organismes centraux (fonction de contrôle, systèmes de gestion et de comptabilité, etc.) s'appliquant aux ministères de plus grande taille qui peuvent compter sur des ressources spécialisées de base en planification, en communications, en administration des ressources humaines et financières et en évaluation. Les exigences stratégiques font augmenter les demandes administratives de même que la nécessité de l'élaboration de procédures internes et de l'harmonisation de pratiques qui pourraient convenir d'avantage à un grand ministère qu'à un petit organisme. Le CMF compte sur une petite équipe de direction et les fonctions quotidiennes de suivi et de gestion sont exercées de façon plus informelle et directe, ce qui fournit la souplesse et l'adaptation nécessaires pour gérer efficacement le risque relativement aux processus normaux à l'appui d'une clientèle constituée de juges de nomination fédérale.

Risques internes – Le CMF reconnaît exercer ses activités dans une économie mondiale dirigée par la technologie et doit satisfaire aux attentes croissantes, dont celles qu'établissent le gouvernement fédéral et le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Le CRG fournit une vérification très efficace par rapport à la réalité sur d'importants secteurs de risque à l'égard de la

Analyse du risque

Priorités administratives	Type	Situation	Liens au résultat stratégique (R.S.)
<p>Gestion et systèmes d'information – L'entretien et la modernisation de l'infrastructure du CMF constituent une priorité élevée de même que la gestion efficace de l'information. Au cours du dernier exercice, le CMF a achevé d'importants projets en TI pour la mise à niveau d'un accès Internet sécurisé. Notre site Web Internet est maintenant conforme à la Normalisation des sites Internet (NSIv2). Les principaux systèmes opérationnels internes, le système d'information sur les ressources humaines (SIRH) et le système des finances (Freelance), ainsi que le courrier électronique et le contexte de collaboration des juges ont été mis à niveau avec succès. Les dispositifs de climatisation défaillants de la salle des serveurs sont remplacés. Étant donné que le principal système d'information de gestion (Phoenix) date de plus de 15 ans et est fondé sur une application non commerciale, le CMF a assuré la poursuite de sa disponibilité et a fait des préparatifs pour la migration future du système à MS Windows et à la plateforme SQL.</p>	Courante	<p>Non atteinte</p> <p>Selon les résultats du Cadre de responsabilité de gestion (CRG), cette priorité nécessite de l'attention. Même si les technologies de l'information ont été considérées acceptables, comme l'indiquent les réalisations du dernier exercice, le CMF a été jugé nécessaire de plus amples travaux sur la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de l'information.</p>	<p>R.S. Une magistrature indépendante et efficace est garantie au moyen de la protection des renseignements et des installations du client.</p>
<p>Sécurité – L'objectif de l'initiative de sécurité consiste à créer un point de référence unique pour tous les aspects de la sécurité, dont la sécurité matérielle des clients, employés, visiteurs, installations, données, renseignements et systèmes du CMF. Lors du dernier exercice, d'importants projets de sécurité ont été réalisés en TI comme la mise en œuvre du système de gestion de correction de logiciels et le système réseau de prévention des intrusions.</p>	Courante	<p>Passablement atteinte</p> <p>Le CMF se conforme entièrement à la Politique du gouvernement sur la sécurité. L'information et a été sensibilisé pendant les activités de la Semaine de sensibilisation à la sécurité.</p>	<p>R.S. Une magistrature indépendante et efficace est garantie au moyen de la protection des renseignements et des installations du client.</p>

Le contexte du CMF est complexe en raison notamment de la petite taille de son organisation, de l'éventail des services qu'il fournit (rémunération, avantages sociaux, formation linguistique, etc.) et du grand nombre de clients desservis. Le CMF est aussi l'une des seules organisations au sein du gouvernement chargée de la tâche délicate de communiquer régulièrement avec trois branches du gouvernement : l'organe législatif pour les changements de la *Loi sur les juges*, l'organe judiciaire pour un vaste éventail de services; et l'organe exécutif à l'égard des exigences de gestion et des organismes centraux.

Ne comptant que quelques 76 employés, le Commissariat sert plus de 1 093 juges, 828 pensionnés et survivants, 133 membres de comités consultatifs et entre 500 et 600 candidats à des nominations judiciaires. Le CMF administre un budget annuel de plus de 435 millions de dollars qui couvre les traitements, indemnités et pensions des juges, leurs frais de réinstallation et de déplacement et les frais de fonctionnement du Commissariat (informatique, formation, services financiers, administration et autres dépenses liées). Il assure des services aux juges,

Contribution des priorités au résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type	Situation	Liens au résultat
Services aux clients – En fournissant des services de soutien administratif aux juges de nomination fédérale, le CMF permet aux juges d'exécuter pleinement leurs fonctions judiciaires. En écoutant ses clients et en suivant le contexte judiciaire, le CMF relève les besoins actuels et futurs des juges et y adapte efficacement les ressources et les activités. Dans le dernier exercice, a été entreprise l'initiative clé de l'amélioration du système d'évaluation du rendement en vue de la collecte et de la communication du rendement opérationnel (activité de programme). Le sondage sur la satisfaction de la clientèle a été mené en vue de l'évaluation de l'atteinte du résultat stratégique de même que de niveaux de satisfaction des clients à l'égard des services. Des occasions d'amélioration et des leçons apprises ont été relevées.	Courante	Entièrement atteinte Le Sondage sur la satisfaction de la clientèle révélait un niveau de satisfaction supérieur à 93 % parmi les juges à l'égard des services du CMF.	R.S. Une magistrature indépendante et efficace au moyen de l'amélioration continue de la prestation des services en réponse aux besoins des clients.
Priorités administratives	Type	Situation	Liens au résultat
Planification intégrée et communication – Le CMF a élaboré un plan intégré de gestion du fonctionnement et de la main-d'œuvre qui permet un système officiel d'élaboration de politiques intégrée, de planification et de gestion du rendement qui intègre la planification des ressources humaines. Dans le dernier exercice, des plans ont été élaborés, mis en œuvre et suivis pour garantir l'opportunité des dépenses.	Courante	Entièrement atteinte En ce qui a trait à l'examen du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), le CMF s'est fait attribuer une note de « forte » dans le secteur de l'efficacité de la structure de gestion ministérielle.	R.S. Une magistrature indépendante et efficace au moyen d'une gouvernance efficace de la prestation des services.
Communications – L'objectif de l'initiative de communications consiste à améliorer continuellement l'efficacité des communications entre les gestionnaires, les employés, les clients (juges) et les partenaires du CMF. Des stratégies de communications, de la sensibilisation et de la formation ont eu lieu dans le dernier exercice dans des secteurs comme les valeurs et l'éthique ainsi que la mise en œuvre de politiques et de modifications de procédures.	Courante	Entièrement atteinte Le Sondage sur la satisfaction de la clientèle indiquait un niveau de satisfaction très élevé (88 %) à l'égard des communications du CMF avec les juges.	R.S. Une magistrature indépendante et efficace est garantie au moyen d'une magistrature bien informée des services du CMF.

Depuis le cycle des budgets des dépenses 2009-2010, les ressources de l'activité de programme Services internes sont présentées de façon distincte des autres activités de programme; elles ne sont plus distribuées parmi les activités de programme restantes, comme c'était le cas dans les budgets principaux des dépenses précédents. Cette mesure a une incidence sur la comparabilité des dépenses et de l'information liée aux ETP par activité de programme entre les divers exercices.

Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009	Budget principal des dépenses 2009-2010	Dépenses prévues 2009-2010	Total des autorisations 2009-2010	Dépenses réelles 2009-2010	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
Paiements en application de la Loi sur les juges	410 482 874 \$	414 853 000 \$	422 282 000 \$	427 367 849 \$	427 367 849 \$	Des collectivités sécuritaires
Conseil canadien de la magistrature	1 643 318 \$	1 680 000 \$	1 949 481 \$	1 860 796 \$	1 723 353 \$	Des collectivités sécuritaires
Commissariat à la magistrature fédérale	9 299 277 \$	8 202 661 \$	8 975 736 \$	9 225 730 \$	8 369 358 \$	Un monde sécuritaire grâce à la coopération internationale
Services Internes			913 000 \$	870 000 \$	870 000 \$	
Total des dépenses prévues	421 427 469 \$	424 735 661 \$	434 120 217 \$	439 049 375 \$	438 330 560 \$	

Sommaire des réalisations par rapport aux priorités

Services aux clients : Le CMF a continué de fournir des niveaux élevés de service aux clients en ce qui a trait aux services de base comme les salaires, les indemnités et les pensions des juges. Le Sondage sur la satisfaction de la clientèle indiquait un niveau de satisfaction de 93 % à l'égard des services fournis par l'organisation.

Planification intégrée : Dans le récent processus du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), le CMF s'est fait attribuer une note de « forte » sous la mesure de l'Efficacité de la structure de gestion ministérielle. Cette mesure évaluait tant la planification intégrée que la structure de gouvernance de l'organisation.

Communications : Le sondage de la clientèle indiquait une note de satisfaction élevée à l'égard de la qualité des communications de l'organisme. Le CMF a aussi entrepris une initiative pour améliorer les communications après un sondage à l'interne auprès du personnel. Le réseau de communication interne a été amélioré, de l'information et des copies de tous les plans d'activités, des plans stratégiques et d'autres documents de planification internes y sont ajoutés.

Gestion et systèmes d'information : Les technologies de l'information ont été maintenues à un haut niveau de disponibilité et de qualité de fonctionnement, et diverses initiatives de mise à niveau ont été entreprises. Les travaux ont progressé, mais la récente évaluation du CRG indique que le CMF a besoin de plus de travaux pour appliquer une stratégie de gestion de l'information. Après un examen préliminaire, un plan quinquennal a été élaboré pour évaluer et appliquer une solution de gestion de l'information.

Sécurité : Les travaux ont progressé dans la mise à niveau de la sécurité au moyen d'améliorations aux logiciels et au système de détection des intrusions dans le réseau. Le personnel a obtenu de l'information et a été sensibilisé pendant les activités de la Semaine de sensibilisation à la sécurité. Même si le CMF se conforme entièrement à la Politique du gouvernement sur la sécurité, l'évaluation du CRG indiquait que des travaux supplémentaires étaient requis pour satisfaire aux exigences de la GSTI (Gestion de la sécurité des technologies de l'information), de sorte que ce secteur s'est fait attribuer la note de « attention requise ».

1.2 Sommaire du rendement

Ressources financières 2009-2010

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
434 120 217 \$	439 049 375 \$	438 330 560 \$

Au début de l'exercice 2009-2010, les dépenses prévues du CMF s'élevaient à 434,1 millions de dollars. Au moyen du Budget principal des dépenses, du Budget supplémentaire des dépenses et d'autres rajustements aux dépenses législatives, le CMF s'est fait attribuer 439,1 millions de dollars et les dépenses réelles se sont élevées à 438,3 millions de dollars.

Ressources humaines 2009-2010 (ETP)

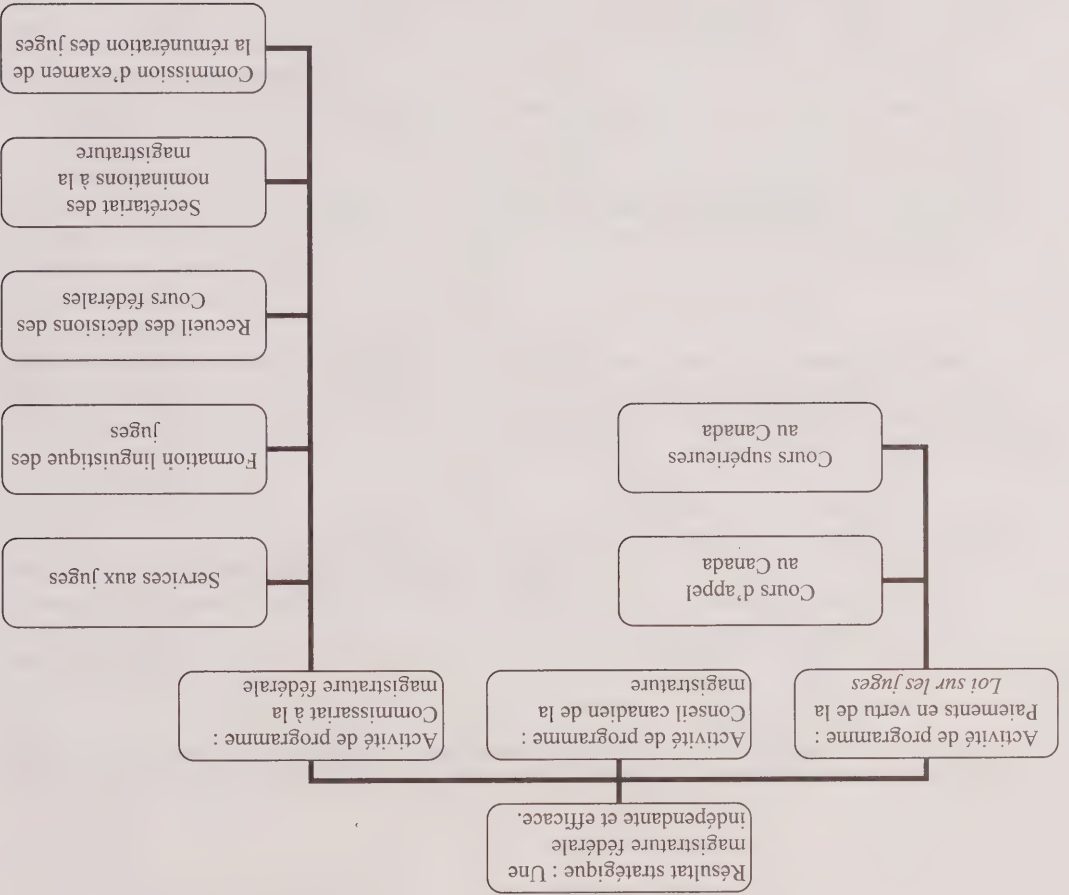
Prévues	Réelles	Différence
76	67	9

La diminution du nombre d'équivalents temps plein (ETP) est principalement causée par le temps supplémentaire requis pour la dotation de postes nécessitant des compétences en raison du départ d'employés. Au cours du prochain exercice, les ETP prévus correspondront aux ETP réels suivant l'application de plans de relève.

Résultat stratégique : Une magistrature fédérale indépendante et efficace.

Indicateurs de rendement	Cibles	Rendement 2009-2010
Magistrature indépendante – Opinion des juges sur la contribution du Commissariat à l'indépendance de la magistrature au moyen de la prestation de services de qualité supérieure	90 % des juges sont satisfaits de l'administration de la magistrature et croient qu'elle contribue efficacement à leur indépendance.	93 % des juges étaient satisfaits des services fournis par le CMF. De façon générale, les notes de satisfaction étaient élevées parmi tous les secteurs de service du CMF. À l'égard du résultat stratégique, 88 % des répondants au sondage ont qualifié d'excellent ou de bon le rendement du Commissariat dans le soutien et la promotion de l'indépendance judiciaire au moyen de services de qualité aux juges de nomination fédérale.
Magistrature efficace – Conformité aux normes de service pour la prestation efficace de services	Service à 90 % conforme aux normes établies.	Chaque service du CMF recueille des renseignements pour démontrer le rendement par rapport aux normes de prestation efficace des services. Dans l'ensemble, la cible de conformité à 90 % à ces normes a été atteinte.

Architecture des activités de programme



1.1 Renseignements sommaires

Raison d'être

Le CMF se considère comme un fournisseur exclusif de services à la magistrature canadienne, réputé pour son efficacité, sa saine gestion et son climat de travail exemplaire.

Énoncé de mission

Promouvoir l'indépendance de la magistrature fédérale afin de maintenir la confiance des Canadiens et des Canadiennes dans le système judiciaire.

Responsabilités

L'article 73 de la Loi sur les juges prévoit la création du poste de commissaire à la magistrature fédérale dont le titulaire a le rang et le statut d'administrateur général de ministère. L'article 74 précise les attributions du commissaire.

Le Commissariat :

- applique la partie I de la *Loi sur les juges* en assurant aux juges de la Cour d'appel fédérale, de la Cour fédérale, de la Cour canadienne de l'impôt et des cours supérieures provinciales et territoriales le versement d'un salaire, le traitement des indemnités et une pension en conformité avec la *Loi sur les juges*;
- prépare les présentations budgétaires et fournit des services administratifs au Conseil canadien de la magistrature;
- accomplit les missions que le ministre de la Justice lui confie, dans le cadre de sa compétence, pour la bonne administration du système judiciaire au Canada, y compris l'activité du Secréariat des nominations à la magistrature, la publication des Recueils des décisions des Cours fédérales, la prestation de programmes de formation linguistique des juges et la coordination des activités de coopération internationale judiciaires.

Résultat stratégique

Le CMF cherche à fournir des services de qualité supérieure à la magistrature canadienne afin de soutenir et promouvoir l'indépendance judiciaire. À cet égard, le CMF contribue au résultat stratégique suivant :

Une magistrature fédérale indépendante et efficace.

Message du sous-commissaire

Je suis heureux de présenter le rapport sur le rendement du Commissariat à la magistrature fédérale pour la période se terminant le 31 mars 2010.

Ce rapport démontre que l'exercice 2009-2010 a une fois de plus été chargé pour le Commissariat et que notre personnel a réussi à surmonter les nombreux défis qui se sont présentés au cours de cette période.

Nous tirons fierté d'être à l'écoute de notre clientèle et de promouvoir l'indépendance de la magistrature. Dans le cadre de notre responsabilité d'administrer la *Loi sur les juges*, nous avons continué, au cours du dernier exercice, à offrir des services efficaces et rapides aux juges dans divers domaines. Entre autres, nous avons également continué à servir le ministre de la Justice et les candidats aux postes de juges dans la gestion du processus des comités consultatifs à la magistrature.

Les pages qui suivent fournissent également de l'information sur certaines autres activités entreprises par notre bureau en 2009-2010. Ces activités incluent la mise à jour et la modification de notre plan stratégique, des mises à niveau significatives à notre système de technologie de l'information, des améliorations aux plans intégrés des affaires et de la gestion et de la main-d'œuvre de toutes les sections du Commissariat, la mise en œuvre de plans de relève pour des secteurs clés, et la planification de nouvelles initiatives en gestion de l'information.

Enfin, je désire souligner le professionnalisme et l'engagement du personnel de notre bureau dans son soutien de la magistrature canadienne. Nous visons continuellement à améliorer nos pratiques afin d'être plus efficaces et nous demeurons prêts à relever de nouveaux défis.

M. A. J.

Marc A. Giroux
Sous-commissaire

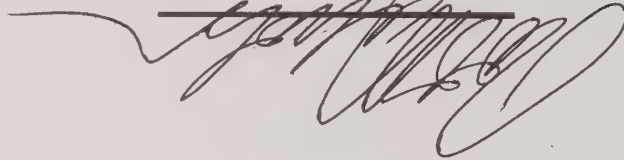
Table des matières

Message du sous-commissaire.....	5
<i>SECTION I – SURVOL</i>	6
1.1 Renseignements sommaires.....	7
Raison d'être	7
Responsabilités	7
Résultat stratégique.....	7
Architecture des activités de programme.....	8
1.2 Sommaire du rendement.....	9
Contribution des priorités au résultat stratégique.....	12
Analyse du risque.....	13
Profil des dépenses.....	16
<i>SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE</i>	18
2.1 Résultat stratégique.....	19
2.2 Activités de programme par résultat stratégique.....	19
2.3 Avantages pour les Canadiens.....	26
<i>SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES</i>	27
3.1 Points saillants financiers.....	28
3.2 Liste des tableaux.....	29
3.3 Autres sujets d'intérêt.....	29
Pour obtenir des renseignements supplémentaires.....	29

**Commissariat à la magistrature
fédérale Canada**

2009-2010

Rapport ministériel sur le rendement

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R.D. Nicholson', is written over a horizontal line.

L'honorable R.D. Nicholson, C.P., c.r., député
Ministre de la Justice et procureur général du Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



Commissariat à la magistrature fédérale Canada

Budget des dépenses
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2010

Canada



Office of the Commissioner of Lobbying of Canada

2009-10
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2010

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

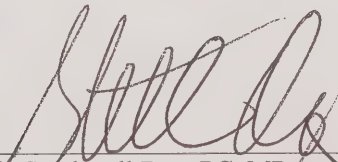
Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

**Office of the
Commissioner of Lobbying of Canada**

2009-2010

Departmental Performance Report

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Stockwell Day', is written over a horizontal line.

The Honourable Stockwell Day, PC, MP
President of the Treasury Board

A large, stylized handwritten flourish or signature in dark ink, consisting of a large loop and a trailing line, is positioned to the right of the signature line.

Table of Contents

MESSAGE FROM THE COMMISSIONER OF LOBBYING	1
SECTION 1: DEPARTMENTAL OVERVIEW	3
Raison d'être	4
Responsibilities	4
Strategic Outcome.....	5
Program Activity Architecture.....	5
Performance Summary.....	6
Contribution of Priorities to Program Activities.....	7
Risk Analysis	10
Expenditure Profile	11
Voted and Statutory Items	11
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME.....	13
2.1 Registration of Lobbyists.....	14
Performance Analysis	14
Lessons Learned.....	15
Benefits for Canadians.....	15
2.2 Education and Research.....	16
Performance Analysis	17
Lessons learned.....	17
Benefits for Canadians.....	18
2.3 Reviews and Investigations.....	19
Performance Analysis	19
Lessons Learned.....	20
Benefits for Canadians.....	21
2.4 Internal Services.....	22
Performance Analysis	22
Lessons Learned.....	22
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	23
Financial Highlights.....	24
Supplementary Information Tables.....	25

Message from the Commissioner of Lobbying



I am pleased to present the Departmental Performance Report for the Office of the Commissioner of Lobbying for the fiscal year ending on March 31, 2010.

My activities focus on the administration of the *Lobbying Act*, which is intended to ensure that lobbying activities are transparent and contribute to increasing Canadians' confidence in the integrity of government decision-making. My Office maintains a publicly accessible registry of lobbyists, promotes compliance through an education and outreach program, and monitors and enforces compliance with the legislation and the *Lobbyists' Code of Conduct*.

Our Web-based registration system is a model for lobbyists' registries. This year, further improvements have been made to make it simpler for lobbyists to use, and easier for Canadians to access and search for information. More specifically, a number of new features have been added to the Lobbyists Registration System to facilitate the registration process. The quality of client services has also benefited from the implementation of a new system to manage telephone enquiries.

In my experience, greater awareness of the *Lobbying Act's* requirements leads to greater compliance. Therefore, I am increasingly investing time and targeting my efforts to inform and educate lobbyists, public office holders, parliamentarians and the Canadian public about the *Lobbying Act* and the *Lobbyists' Code of Conduct*. This past year, in addition to increasing my outreach activities towards lobbyists, I reached out to designated public office holders in the 20 most-lobbied federal government institutions, with excellent results in raising awareness.

In 2009-10, my Office continued to monitor lobbying activities and conduct Administrative Reviews and Investigations. Efforts to streamline our approach to compliance continued in order for the Office to keep pace with the growing volume of compliance activities. New processes have been implemented to help improve the accuracy of the information contained in the Registry. Examples include mass communications (primarily via e-mail) to inform registrants of common reporting errors, and targeted sampling to verify monthly communication returns. These new methods have led to significant improvements in accuracy, at a relatively low cost to the organization.

In 2010, the *Lobbying Act* is eligible for legislative review. I hope to work with parliamentarians, when called upon, to provide insights into my experience in administering the legislation and into amendments that may be considered by Parliament. My goal remains to ensure that the *Lobbying Act* is administered in a way that supports greater transparency and higher ethical standards in lobbying activities.

A stylized, handwritten signature in dark ink, consisting of a large, looped 'K' followed by a horizontal line.

Karen E. Shepherd
Commissioner of Lobbying

SECTION 1: DEPARTMENTAL OVERVIEW

Raison d'être

The mandate of the Office of the Commissioner of Lobbying is derived from the *Lobbying Act* (the Act). Its purpose is to ensure transparency and accountability in the lobbying of public office holders in order to contribute to confidence in the integrity of government decision-making. The Office of the Commissioner of Lobbying supports the Commissioner in fulfilling her mandate.

Responsibilities

The Commissioner of Lobbying is responsible for the implementation of the Act. The authority of the Commissioner, who is an independent Officer of Parliament, derives from the Act.

The Office of the Commissioner of Lobbying administers the Act, which provides for the establishment of a Registry of Lobbyists that seeks to improve transparency and accountability regarding communications by lobbyists with public office holders. This contributes to increasing public confidence in the integrity of government decision-making.

The primary activities to support the mandate of the Office of the Commissioner of Lobbying are threefold. They are: to establish and maintain the Registry of Lobbyists, which contains, and makes available to the public, the registration information disclosed by lobbyists as well as their monthly returns regarding communications with designated public office holders; to develop and implement research and educational programs to foster awareness of the requirements of the Act; and to monitor and ensure compliance with the Act and the *Lobbyists' Code of Conduct* (the Code).

The Commissioner of Lobbying has the authority under the Act to grant exemptions to former designated public office holders subject to a five-year prohibition on lobbying activities.

The Commissioner reports annually to Parliament on the administration of the Act and the Code and is required to table reports on any completed investigations.

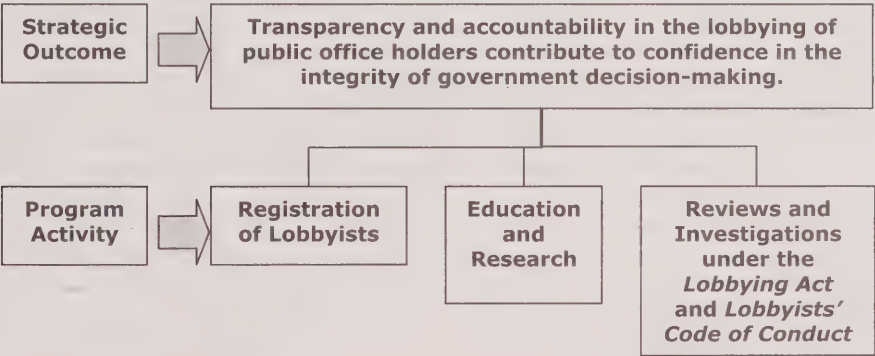
Strategic Outcome

In order to effectively pursue its mandate, the Office of the Commissioner of Lobbying (OCL) aims to achieve the following strategic outcome:

Transparency and accountability in the lobbying of public office holders contribute to confidence in the integrity of government decision-making.

Program Activity Architecture

The Program Activity Architecture (PAA) for the OCL is its basis for reporting to Parliament. The PAA describes the relationship between the activities of the OCL and the strategic outcome it is working to achieve, in order to produce results for Canadians. In addition, the PAA also provides the framework that links expected results and performance measures to individual program activities, clarifying why the OCL does what it does and how it will measure expected results. Finally, the PAA serves as a framework to link financial resources to each program activity, indicating how the OCL manages the resources under its control to achieve its intended outcomes.



Performance Summary

2009-10 Financial Resources (\$ thousands)

Planned spending	Total Authorities	Actual spending
4,574	4,827	4,179

2009-10 Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
28	25	(3)

Strategic Outcome: Transparency and accountability in the lobbying of public office holders contribute to confidence in the integrity of government decision-making.

Performance Indicator	Target	2009-10 Performance
The level of compliance with the <i>Lobbying Act</i> and the <i>Lobbyists' Code of Conduct</i> .	100%	The Office of the Commissioner of Lobbying contributed to the transparency and accountability of lobbying activities by effectively implementing the registration and compliance requirements of the <i>Lobbying Act</i> and the <i>Lobbyists' Code of Conduct</i> and by undertaking an education and research program.

(\$ thousands)

Program Activity	2008-09 Actual Spending	2009-10				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Registration of Lobbyists	2,064	1,541	1,552	1,357	1,256	An accountable, transparent, and responsive government.
Education and Research	1,126	1,084	1,097	1,103	943	
Reviews and Investigations under the <i>Lobbying Act</i> and the <i>Lobbyists' Code of Conduct</i>	1,276	1,023	1,041	1,033	886	
Internal Services ¹	—	880	884	1,334	1,094	
Total	4,466	4,528	4,574	4,827	4,179	

¹ Commencing in the 2009-10 Estimates cycle, the resources for the Internal Services program activity are displayed separately from other program activities; they are no longer distributed among the remaining program activities, as was the case in previous Main Estimates. This has affected the comparability of spending and FTE information by program activity between fiscal years.

Contribution of Priorities to Program Activities

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Program Activities
Continuation of implementation and maintenance of the Lobbyists Registration System	Ongoing	<p>Met all.</p> <p>The OCL has implemented an annual maintenance program for the Lobbyists Registration System.</p> <p>The program included a series of adaptive and corrective functionalities aimed at improving the registration process and facilitating compliance with the <i>Lobbying Act</i>.</p>	<p>The Lobbyists Registration System (LRS) is the cornerstone of the registration process. A more efficient and effective LRS accelerates the publication of information in the Registry, and improves the overall quality of disclosures.</p> <p>The LRS has built-in information, guidance material and features that help registrants understand and comply with the <i>Lobbying Act</i>'s disclosure requirements.</p> <p>Improvement: The maintenance program will be enhanced to incorporate improved functionalities to further simplify and facilitate the registration process. It will also increasingly focus on adding statistical capacity to monitor more accurately the performance of the LRS and facilitate its day-to-day management.</p>

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Program Activities
Promote awareness of the Act and the Code requirements	Ongoing	<p>Mostly met.</p> <p>The OCL focused its outreach efforts on four main groups: lobbyists; public office holders; parliamentarians; and the public.</p>	<p>Enhanced awareness leads to greater compliance with the requirements of the Act and the Code.</p> <p>Improvement: Refine and target our approach to outreach activities to ensure that key groups are reached and that resources are used for maximum impact.</p>
Pursue enforcement of the Act and the Code and communicate the results	Ongoing	<p>Met all.</p> <p>The OCL initiated Administrative Reviews or Investigations of allegations of non-compliance that were brought to its attention. The results were communicated in its Annual Report.</p>	<p>Enforcement measures taken by the OCL and communication of results contribute to compliance with the requirements of the Act and the Code.</p> <p>This contributes to improved compliance with the lobbyists' registration regime.</p> <p>Improvement: Public confidence can be further enhanced through additional communication of results and greater understanding of the consequences of non-compliance with the Act and the Code.</p>

Management Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome
Improve internal management of the organization	New	<p>Met all.</p> <p>The OCL consolidated all corporate functions under a newly created Deputy Commissioner position.</p> <p>This new organizational structure helped demonstrate the importance of internal management functions and clarified the roles and responsibilities of all executives.</p> <p>The Departmental Audit Committee was active in performing an oversight function and in providing expert advice to the Commissioner and the management team on potential improvement measures.</p>	The consolidation of the corporate functions contributed to streamlined and better integrated planning, oversight and reporting functions, fostering the organization's effectiveness in delivering its mandate.
Human Resources Renewal	New	<p>Met all.</p> <p>Specific measures have been initiated to improve the integration of business and human resource planning (e.g., priority-setting discussions and consolidation of corporate functions under a single executive). This has helped focus organizational efforts on key people management priorities, including staffing, development and employment equity.</p> <p>The OCL remains committed to building a diverse workforce as it strives to meet Employment Equity (EE) objectives in all of its staffing actions.</p>	The development of an integrated business and human resources planning process raised the awareness of human resource implications of the OCL's activities, thereby fostering increased effectiveness in delivering its mandate.

Risk Analysis

The Office of the Commissioner of Lobbying (OCL) faces many risks and challenges in administering the *Lobbying Act*. As a small organization, it has limited personnel and financial resources and must establish clear priorities to mitigate those risks and address those challenges.

The Lobbyists Registration System (LRS) was complex to establish, and issues such as accuracy of information and timeliness of disclosure remain at the forefront of the OCL's priorities. The LRS is the primary tool that allows lobbyists to disclose and make transparent their lobbying activities. As such, the LRS must be available at all times for registration and for consultation by the public. To prevent system interruptions, a number of built-in failsafe mechanisms have been put in place in order to limit the amount of downtime and ensure continuous operation.

The *Lobbying Act* requires monthly reporting of certain communications with designated public office holders. This reporting is done online by lobbyists without prior OCL vetting. As such, it carries with it the possibility of input errors which may go undetected. The OCL has implemented a statistical sampling approach to verify the accuracy of monthly communication reports and identify errors. The OCL also continually educates lobbyists and public office holders on how to reduce errors, including over-reporting. New functionalities have been put in place in the LRS to allow lobbyists to amend and correct monthly communication reports without OCL involvement, thus freeing up resources for other priority work.

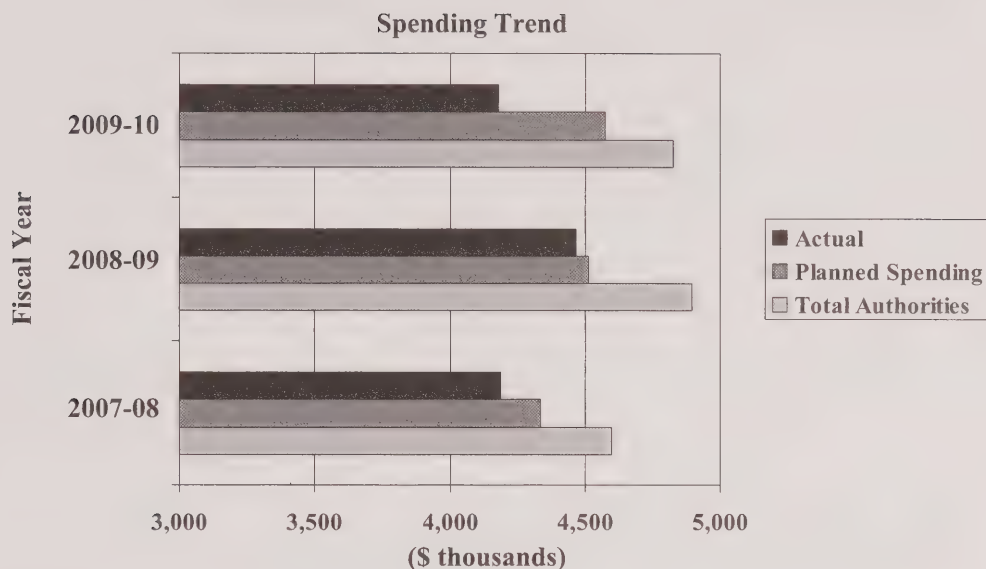
Another area of risk relates to the possibility that the Commissioner's decisions with respect to Administrative Reviews, Investigations and decisions on applications for exemption to the five-year prohibition on lobbying, may be subject to judicial review in Federal Court. In order to mitigate this risk, the OCL conducts reviews and investigations that are fair, thorough and well-documented, and that will stand review by a Court, if required.

In 2009-10, the OCL completed a restructuring of the organization to consolidate all corporate functions under a new position, that of Deputy Commissioner. The roles and responsibilities of the other OCL executive positions were reviewed and adjusted accordingly.

In the event that Parliament launches a review of the *Lobbying Act* in 2010, the Commissioner will likely be asked to share her views on the Office's experience with the administration of various provisions of the legislation over the last few years. In preparation, the OCL is undertaking research and analysis to help prepare the Commissioner to play an active role in the debate.

The OCL is a small organization that is dependent on other federal departments for the provision of key corporate services, such as information technology, human resources and financial services. Agreements for these shared services were monitored by the OCL to ensure that all practices and services are consistent with OCL requirements and standards and those of the Government of Canada.

Expenditure Profile



In 2008-09, the OCL spent a considerable amount of resources to implement the new Lobbyists Registration System (LRS) in order to incorporate the new requirements of the *Lobbying Act*, which came into force in July 2008. The variance in actual spending between 2008-09 and 2009-10 is mainly due to the fact that the funding related to the development of the LRS was reduced in 2009-10, as the OCL focussed primarily on system maintenance.

In 2009-10, the variance between planned spending and total authorities resulted mainly from funding received from central votes for reimbursement of eligible payroll expenditures (parental leave) and operating carryforward.

In 2009-10, the variance between planned and actual spending is mainly due to vacant positions being staffed late in the year, and funding received from central votes to cover parental leave expenses.

Voted and Statutory Items

(\$ thousands)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2007-08 Actual Spending	2008-09 Actual Spending	2009-10 Main Estimates	2009-10 Actual Spending
45	Program Expenditures	3,886	4,098	4,120	3,810
(S)	Contributions to employee benefit plans	301	368	408	369
	TOTAL	4,187	4,466	4,528	4,179

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Strategic Outcome

Transparency and accountability in the lobbying of public office holders contribute to confidence in the integrity of government decision-making.

2.1 Registration of Lobbyists

Program Activity: Registration of Lobbyists					
2009-10 Financial Resources (\$ thousands)			2009-10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
1,552	1,357	1,256	10	8	(2)

Expected Result	Performance Indicator	Target	Performance Status	Performance Summary
All lobbying activities are carried out by individuals, organizations and corporations that are properly registered in the Lobbyists Registration System.	Number of active registrations processed in the Lobbyists Registration System.	Increase the number of active registrations processed from 7,500 to 7,875 (5%) by March 2010.	Exceeded by 62%.	A total of 12,513 active registrations were processed, which represents a 67% increase over the 7,500 base level. This was largely due to high activity levels resulting from the Act's increased disclosure requirements.

Performance Analysis

The OCL took several steps to improve its client services and meet the demands on the registration front. It implemented a new software-based system to manage telephone enquiries more effectively, and redesigned its online multimedia tutorial series.

The OCL continued to advance its commitment to implementing a series of adaptive and corrective functionalities within the Lobbyists Registration System (LRS), aimed at simplifying and facilitating the registration process as well as fostering overall compliance with the Act. To this end, the OCL implemented an annual maintenance program for the LRS in 2009-10. This program included the initiation of a redesigned

LRS interface known as the Registrant's Dashboard, which registrants use to manage their registrations. Efforts were also invested to simplify business processes within the LRS for tasks such as a change to the Responsible Officer for corporations and non-profit organizations.

Lessons Learned

The Lobbyists Registration System and its public interface, the Registry of Lobbyists, must continually be improved to meet the increasing expectations of users, whether to register or to search information. In addition, increasingly sophisticated analytical and reporting tools must be developed to support the complex registration requirements of the Act. The OCL will continue to invest significant resources into adaptive maintenance to improve the compliance-related functionalities of the system.

Benefits for Canadians

The registration of lobbyists made information on lobbyists and their activities available to the public. As such, the Registry contributed to greater transparency of lobbying activities which helped bolster the confidence of Canadians in the decisions made by the federal government.

Strategic Outcome

Transparency and accountability in the lobbying of public office holders contribute to confidence in the integrity of government decision-making.

2.2 Education and Research

Program Activity: Education and Research					
2009-10 Financial Resources (\$ thousands)			2009-10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
1,097	1,103	943	5	5	—

Expected Result	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Lobbyists, their clients, public office holders and the public are aware of the scope and requirements of the <i>Lobbying Act</i> .	Number of outreach activities conducted by the OCL.	Increase the number of outreach activities from 33 to 50 by March 2010.	Exceeded.	The OCL conducted 58 outreach activities, which included: speaking at conferences; presentations to professional lobbying groups; delivering information sessions to public officer holders; and delivering workshops to various audiences. It also included meetings with international and provincial counterparts.
	Survey conducted in the third quarter of every year.	80% of respondents say their awareness has increased.	Not met.	No survey was conducted this year due to changing priorities. However, the vast majority of participants at outreach meetings and presentations indicated a high level of awareness and understanding of the Act. The demand and interest in outreach meetings and presentations has increased. As a result, in-depth presentations are being requested, and the questions being asked indicate a greater awareness and understanding of the Act.

Performance Analysis

The Office of the Commissioner of Lobbying (OCL) refined its approach toward outreach and education by focusing its efforts on four main groups through:

- exchanging information with lobbyists and ensuring they understand the legislative requirements of the *Lobbying Act* (the Act);
- developing presentation material to provide an overview of the rationale and requirements of the Act to public office holders, including designated public office holders;
- connecting and sharing experiences with international and provincial counterparts through bilateral meetings and the annual Lobbying Commissioners' and Registrars' Conference; and
- giving presentations to interested groups to raise awareness among Canadians about the Act.

Activities conducted by the OCL to deliver on the above included: direct communication with lobbyists, media, public office holders and the public; advisory letters to corporations and organizations who may have conducted lobbying activities requiring registration; information sessions with lobbyists, public office holders and other interested groups; presentations at conferences; and use of the OCL's website to disseminate new educational and advisory materials. In addition, the OCL's website continues to be a powerful and affordable tool for disseminating information to lobbyists, public office holders and the general public. Direct communication with registrants through e-mail and telephone allowed for guidance, technical assistance and a variety of information to be shared effectively and at a low cost.

Lessons learned

The OCL refined its approach to education and outreach by attempting to meet the specific needs of stakeholders. A series of meetings between the Commissioner and designated public office holders within the 20 most-lobbied government institutions highlighted areas where outreach materials might be beneficial. In the coming year, the OCL will work towards developing key documents, for example, a brochure entitled "10 Things You Should Know About Lobbying" to help parliamentarians understand the *Lobbying Act*, and a document that will provide an overview of the *Lobbying Act* to be used in orientation binders for employees of the federal government. The OCL will also continue to refine its existing materials.

A meeting with the Chairs of the Federal Regional Councils highlighted a need for more outreach in the regions. Therefore, the OCL will increase its efforts to reach a wider segment of regional stakeholders. It will continue to deliver information sessions to groups of public office holders, as requested.

The OCL did not undertake a survey this year to measure public awareness of the Act. Information was gathered through other methods such as examining the types of

presentations being requested and the types of questions being asked at meetings with stakeholders. A survey will be conducted in 2010-11 to collect better data and measure more accurately the public's understanding of the Act.

Interested parties wishing to obtain additional information can access multimedia tutorials, PowerPoint presentations, guidance documents, and various other documents on the OCL's website.

Benefits for Canadians

The education and research program activity included a broad range of outreach activities, the goal of which was to increase awareness of the *Lobbying Act* and of the *Lobbyists' Code of Conduct*. Increased awareness translated into enhanced accountability and transparency in the lobbying of public office holders and, subsequently, improved the confidence of Canadians in the decisions made by the federal government.

Strategic Outcome

Transparency and accountability in the lobbying of public office holders contribute to confidence in the integrity of government decision-making.

2.3 Reviews and Investigations

Program Activity: Reviews and Investigations					
2009-10 Financial Resources (\$ thousands)			2009-10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
1,041	1,033	886	8	7	(1)

Expected Result	Performance Indicator	Target	Performance Status	Performance Summary
Alleged breaches of the <i>Lobbying Act</i> and the <i>Lobbyists' Code of Conduct</i> are determined to be either unfounded or true so that they may be subject to the appropriate sanctions.	Number of alleged breaches of the <i>Lobbying Act</i> and the <i>Lobbyists' Code of Conduct</i> which result in decisions.	Increase the percentage of enforcement actions on alleged breaches from 80% to 90% by March 2010.	Exceeded	<p>The OCL initiated monitoring activities, Administrative Reviews or Investigations of 100% of alleged breaches that were brought to its attention.</p> <p>The OCL must continue to streamline its administrative review and investigation processes to keep pace with the growing number of new files initiated.</p>

Performance Analysis

The OCL undertook various administrative and enforcement measures to foster compliance with the Act. At the beginning of the fiscal year, the OCL carried a caseload of 51 files, which included 41 administrative reviews, six investigations and four exemption reviews. Over the course of 2009-10, the OCL initiated 16 new administrative reviews and three new investigations. Additionally, four new applications for exemption for the five-year prohibition on lobbying were received.

In 2009-10, ten Administrative Review files were completed, and four of them referred to the RCMP for investigation. No Investigations Reports were tabled. At the close of the fiscal year, the caseload had grown to 57 files.

As part of its monitoring efforts, the OCL continued to verify the registration status of corporations and organizations that were linked to lobbying activities in media reports. Ninety percent of those verified had filed returns in the Registry of Lobbyists. Where appropriate, the OCL sent advisory letters to educate potential registrants about the requirements of the Act.

The OCL took steps to confirm the accuracy and completeness of a sample of monthly reports filed by registrants in respect of communication with designated public office holders. Eighty-six percent of the communication reports sampled were found to be accurate. Approximately 25 percent of errors found involved over-reporting of communications with individuals who were not designated public office holders. While Members of Parliament and Senators (who are not Ministers or Ministers of State) are public office holders, they are not “designated” public office holders under the *Lobbying Act*. Therefore, reports of communications between lobbyists and these individuals are not required. To improve the accuracy of monthly communication reports filed, an analysis of those communication entries filed was conducted. The OCL contacted registrants to either clarify or correct errors which were brought to its attention.

The OCL also reviewed requests for exemption from the five-year prohibition on lobbying set out in the Act. This past year, we refined our processes in order to be more efficient and to ensure that thorough reports are presented to the Commissioner in a timely fashion. Seven reviews of applications for exemption to the five-year prohibition were completed.

Information on the OCL’s monitoring activities, Administrative Reviews, Investigations and reviews of applications for exemption to the five-year prohibition can be found in its *2009-10 Annual Report*, at <http://www.ocl-cal.gc.ca/eic/site/lobbyist-lobbyiste1.nsf/eng/nx00438.html>.

Lessons Learned

The OCL has learned through compliance verification, media monitoring, reviews and investigations that transgressions of the *Lobbying Act* and *Lobbyists’ Code of Conduct* range in gravity and in complexity. An error or omission found in the contents of a return may be an unintentional oversight, or the result of a misunderstanding about the requirements of the Act. The failure to register, or provide all required information in a timely fashion, may also be the result of negligence or, in extreme cases, intent. The OCL must take into account the degree of negligence or intent when determining a suitable means of ensuring compliance. In some cases, education or outreach is required. In others, a formal investigation may be initiated or the matter may be referred to a peace officer. Compliance measures undertaken by the OCL take into account issues such as the nature and gravity of each transgression, the degree of injury (decreased transparency, or

the impact on public trust in the integrity of decision-making), and the subject's compliance history.

Whenever possible, the OCL strives to improve compliance with the Act by advising registrants of frequent and recurring errors through mass e-mails. These messages request that they verify and amend entries containing errors. Correspondence with individual registrants may occur as a result of the targeted or random sampling conducted during the communication verification process.

Benefits for Canadians

Reviews and investigations contributed to public confidence in decisions made by federal institutions by ensuring that lobbying activities were conducted in accordance with the requirements of the Act. Lobbyists must also adhere to the principles and rules set out in the *Lobbyists' Code of Conduct*. Increased conformity with the lobbying registration regime helped ensure accountability and transparency in the lobbying of public office holders.

2.4 Internal Services

Program Activity: Internal Services					
2009-10 Financial Resources (\$ thousands)			2009-10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
884	1,334	1,094	5	5	—

Performance Analysis

In February 2010, the Office of the Commissioner of Lobbying's internal services were consolidated under the newly created position of the Deputy Commissioner. As a result, the roles and responsibilities of the other executives have been modified to reflect the new organizational structure and accountabilities. The intention behind this initiative was to allow each executive to better focus on their respective responsibilities, and achieve the expected results for which they are accountable.

A redesign of the governance structure was initiated in 2009-10, with implementation scheduled for 2010-11. This has been done to streamline and better inform decision-making by the Commissioner and the management team.

In 2009-10, the OCL made significant progress toward the development of its first Corporate Risk Profile. In addition, the Departmental Audit Committee, established in 2008-09, completed its first full year of operation, providing valuable advice to the Commissioner.

Finally, the organization made progress in developing and implementing the full range of human resources and other administrative policies that will help guide and inform management decisions in the future.

Lessons Learned

Prior to the realignment, responsibility for specific corporate functions was shared among senior managers and functional specialists across the OCL. This allocation of corporate responsibilities restricted operational efficiency. It also affected the capacity of the organization with respect to corporate functions such as business planning, human resources planning and strategic policy, particularly in view of increasing reporting requirements from central agencies.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Financial Highlights

The financial highlights presented within this Departmental Performance Report are intended to serve as a general overview of OCL's financial position and operations. The OCL's unaudited financial statements can be found on the OCL website at: <http://www.ocl-cal.gc.ca/eic/site/lobbyist-lobbyiste1.nsf/eng/nx00484.html>

(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position At End of Year (March 31)	% Change	2010	2009
ASSETS			
Total Assets	(11%)	1,807	2,030
TOTAL	(11%)	1,807	2,030
LIABILITIES			
Total Liabilities	5%	835	799
EQUITY			
Total Equity	(21%)	972	1,232
TOTAL	(11%)	1,807	2,030

The decrease in assets in 2010 is mainly due to the capital assets amortization.

The increase in liabilities is due to employee severance benefits and vacation pay and compensatory benefits.

(\$ thousands)

Condensed Statement of Operations For the Year Ended (March 31)	% Change	2010	2009
EXPENSES			
Total Expenses	(3%)	4,900	5,068
REVENUES			
Total Revenue	—	—	—
NET COST OF OPERATIONS	(3%)	4,900	5,068

The decrease in expenses in 2010 is mainly due to a reported loss on disposal of a tangible capital asset in 2009, and an increase to the costs related to Professional and Special Services. The latter item includes all of the Memoranda of Understanding that OCL has with other federal government departments acting as service providers for the provision of a number of its corporate services.

Supplementary Information Tables

All electronic supplementary information tables found in the *2009-10 Departmental Performance Report* can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-eng.asp>.

- Green Procurement
- Response to Parliamentary Committees and External Audits

Tableaux de renseignements supplémentaires

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires du
Rapport ministériel sur le rendement 2009-2010 peut être consultée sur le site Web du
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-tmr/2009-2010/index-fra.asp>.

- Achats écologiques
- Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes

Principales données financières

Les principales données financières présentées dans le présent rapport ministériel sur le rendement visent à donner un aperçu général de la situation financière du CAL et de ses résultats. Vous trouverez les états financiers, non vérifiés, du CAL sur le site Web de l'organisation à l'adresse suivante : <http://www.ocl-cal.gc.ca/etc/site/lobbyist-lobbyiste1.nsf/tranx00484.html>.

(en milliers de dollars)

Etat condensé de la situation financière	A la fin de l'exercice (31 mars)	% de variation	2010	2009
ACTIF				
Total de l'actif	(11 %)		1 807	2 030
TOTAL			1 807	2 030
PASSIF				
Total de passif	5 %		835	799
AVOIR				
Total de l'avoir	(21 %)		972	1 232
TOTAL			1 807	2 030

La réduction des actifs en 2010 est principalement le résultat du montant d'amortissement pour les immobilisations corporelles.

L'augmentation du passif est le résultat d'ajustements apportés aux indemnités de départ ainsi que les indemnités de vacances et congés compensatoires.

(en milliers de dollars)

Etat condensé des résultats	Pour l'exercice terminé (31 mars)	% de variation	2010	2009
DÉPENSES				
Total des dépenses				
(3 %)				
4 900				
5 068				
REVENUS				
Total des revenus				
—				
COÛT NET DES OPERATIONS				
(3 %)				
4 900				
5 068				

La réduction des dépenses en 2010 est principalement le résultat d'une perte sur l'aliénation et la dépréciation des immobilisations corporelles enregistrée en 2009, et une augmentation des coûts reliés aux services professionnels et spéciaux. Ces derniers comprennent tous les Protocoles d'entente que le CAL a avec d'autres organisations fédérales qui lui fournissent un certain nombre de services ministériels.

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Activité de programme : Services internes					
Ressources financières pour 2009-2010					
(en milliers de dollars)					
Dépenses	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
884	1 334	1 094	5	5	—

Analyse du rendement

En février 2010, les services internes du Commissariat au lobbying ont été regroupés sous le poste nouvellement créé de commissaire adjoint. Aussi, les rôles et les responsabilités des autres cadres ont été modifiés pour tenir compte de la structure organisationnelle et des responsabilités révisées. Cette initiative avait pour but de permettre à chaque cadre de mieux se concentrer sur ses responsabilités respectives, et d'atteindre les résultats attendus pour lesquels il doit rendre des comptes.

Un remaniement de la structure de gouvernance a été entrepris en 2009-2010, avec une mise en œuvre prévue en 2010-2011, dans le but de simplifier et d'éclairer la prise de décisions par le commissaire et l'équipe de gestion.

En 2009-2010, le CAL a accompli des progrès considérables au chapitre de l'élaboration de son premier profil de risque organisationnel. De plus, le Comité ministériel de vérification, établi en 2008-2009, a terminé sa première année complète de fonctionnement et a donné d'utiles conseils à la commissaire.

Enfin, l'organisation a réalisé des avancées quant à l'élaboration et la mise en œuvre d'une gamme complète de politiques de nature administrative et de ressources humaines qui contribueront à orienter et à éclairer les décisions prises par l'équipe de gestion.

Leçons apprises

Avant le remaniement, la responsabilité des fonctions internes était partagée entre les cadres supérieurs et les spécialistes fonctionnels du CAL. Cette répartition de responsabilités nuisait à l'efficacité opérationnelle et à la capacité de l'organisation relativement aux fonctions internes comme la planification des activités, la planification des ressources humaines et la politique stratégique, dans un contexte d'augmentation des exigences en matière de rapports des organismes centraux.

Dans le cadre de ses activités de vérification de la conformité, de surveillance des médias ainsi que de ses examens et enquêtes, le CAL a constaté que les transgressions à la *Loi sur le lobbying* et au *Code de déontologie des lobbyistes* varient en gravité et en complexité. Une erreur ou une omission dans le contenu d'une déclaration peut être un oubli, ou découler d'une mauvaise compréhension des exigences de la Loi. Par ailleurs, un manquement à l'obligation de s'enregistrer ou de fournir tous les renseignements requis en temps opportun peut être dû à la négligence, ou dans les cas extrêmes, être intentionnel. Le CAL doit tenir compte du degré de négligence ou d'intention lorsqu'il détermine un moyen adéquat d'assurer la conformité. Dans certains cas, des mesures d'éducation ou de sensibilisation sont nécessaires, tandis que dans d'autres, une enquête officielle peut être déclenchée, ou la question peut être renvoyée à un agent de la paix. Les mesures de conformité prises par le CAL tiennent compte notamment de la nature et de la gravité de chaque transgression, du degré du préjudice porté (diminution de la transparence ou de la confiance du public à l'égard de l'intégrité des décisions prises par le gouvernement) et des antécédents du sujet en matière de conformité.

Chaque fois qu'il est possible de le faire, le CAL cherche à améliorer la conformité à la Loi en avisant les déclarants au sujet des erreurs fréquentes et récurrentes au moyen de courtiels de masse, et en leur demandant par le fait même de vérifier certaines déclarations et de corriger les erreurs qui s'y trouvent. Des messages peuvent être envoyés à un déclarant en particulier par suite de sa sélection au sein d'un échantillon cible ou aléatoire dans le cadre du processus de confirmation des renseignements contenus dans les déclarations des communications.

Avantages pour les Canadiens

Les examens et les enquêtes ont contribué à renforcer la confiance du public à l'égard des décisions prises par les institutions fédérales en assurant que les activités de lobbying étaient réalisées conformément aux exigences de la Loi. Les lobbyistes doivent également adhérer aux principes et aux règles énoncées dans le *Code de déontologie des lobbyistes*. La conformité accrue au régime d'enregistrement des lobbyistes a contribué à assurer le respect de l'obligation de rendre compte et la transparence des activités de lobbying effectuées auprès des titulaires d'une charge publique.

Le CAL a pris diverses mesures d'application en vue de favoriser la conformité à la *Loi sur le lobbying*. Au début de l'exercice, 51 dossiers étaient à l'étude au CAL, dont 41 examens administratifs, six enquêtes et quatre demandes d'exemption. Au cours de l'exercice 2009-2010, le CAL a entrepris 16 nouveaux examens administratifs et trois nouvelles enquêtes. En outre, il a reçu quatre nouvelles demandes d'exemption de l'interdiction quinquennale d'exercer des activités de lobbying.

En 2009-2010, dix dossiers d'examen administratifs ont été fermés, dont quatre ont été renvoyés à la GRC à des fins d'enquête. On a rendu une décision en ce qui concerne sept demandes d'exemption. Aucun rapport d'enquête n'a été déposé. À la fin de l'exercice, 57 dossiers étaient à l'étude.

Dans le cadre de ses efforts de surveillance, le CAL a continué à vérifier l'état de l'enregistrement des entreprises et des organisations qui ont été associées à des activités de lobbying dans les médias. Une proportion de 90 % des entités vérifiées avait transmis des déclarations dans le Registre des lobbyistes. Dans certains cas, le CAL a envoyé des lettres d'information pour renseigner d'éventuels déclarants sur les exigences de la Loi.

Le CAL a pris des mesures pour confirmer l'exactitude et l'exhaustivité d'un échantillon de déclarations mensuelles remplies par les lobbyistes concernant leurs communications avec des titulaires d'une charge publique désignée. Il a constaté que 86 % des déclarations de communications de l'échantillon étaient exactes. Environ 25 % des erreurs se rapportaient à des déclarations superflues, étant donné qu'elles concernaient des communications avec des personnes qui n'étaient pas des titulaires d'une charge publique désignée. Bien que les députés et les sénateurs qui ne sont pas des ministres ou des ministres d'État soient des titulaires d'une charge publique, ils ne sont pas des titulaires d'une charge publique « désignée » aux termes de la *Loi sur le lobbying*. Par conséquent, les lobbyistes ne doivent pas produire des déclarations portant sur les communications avec ces derniers. Afin d'améliorer l'exactitude des déclarations mensuelles des communications transmises, celles-ci ont fait l'objet d'une analyse. Le CAL a communiqué avec des lobbyistes pour leur demander d'apporter des précisions ou de corriger des erreurs portées à son attention.

Le CAL a également examiné des demandes d'exemption de l'interdiction quinquennale d'exercer des activités de lobbying prescrite par la Loi. Au cours de la dernière année, il a amélioré ses processus pour veiller à ce que les examens soient effectués de manière rigoureuse, équitable et rapide. Sept examens de demandes d'exemption ont été achevés.

Pour obtenir des renseignements sur les activités de surveillance, les examens administratifs, les enquêtes et les examens des demandes d'exemption du CAL, on peut consulter son *Rapport annuel 2009-2010* à l'adresse <http://www.oclc.ca.gc.ca/etc/site/lobbyist-lobbyiste1.nsf/fta/nx00438.html>.

Résultat stratégique
La transparence et l'obligation de rendre compte des activités de lobbying effectuées auprès de titulaires d'une charge publique contribuent à inspirer confiance à l'égard de l'intégrité des décisions prises par le gouvernement.

2.3 Examen et enquêtes

Activité de programme : Examen et enquêtes				
Ressources financières pour 2009-2010		(en milliers de dollars)		
Ressources humaines pour 2009-2010		(ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles
1 041	1 033	886	8	7
		(1)		
		Écart		

Résultat attendu	Les infractions présumées à la Loi sur le lobbying et au Code de déontologie des lobbyistes sont jugées injustifiées ou fondées afin qu'elles soient assujetties aux sanctions pertinentes.
Indicateur de rendement	Nombre d'infractions présumées à la Loi sur le lobbying et au Code de déontologie des lobbyistes ayant fait l'objet de décisions.
Cible	Augmenter le pourcentage de mesures d'application à la suite d'infractions présumées d'ici mars 2010, en le faisant passer de 80 % à 90 %.
État du rendement	Objectif surpassé.
Résumé du rendement	Le CAL a entrepris des activités de surveillance, des examens administratifs ou des enquêtes dans 100 % des cas d'infractions présumées qui ont été portés à son attention. Le CAL doit continuer à simplifier ses processus d'examen administratif et d'enquête afin de pouvoir faire face à l'augmentation du nombre de nouveaux dossiers.

d'une charge publique désignée des 20 institutions gouvernementales les plus visées par des activités de lobbying ont permis de cerner les aspects pour lesquels du matériel de sensibilisation pourrait être utile. Dans l'année à venir, le CAL travaillera sur l'élaboration de documents clés (p. ex. une brochure intitulée « Dix choses à savoir sur le lobbying » pour aider les parlementaires à comprendre la *Loi sur le lobbying*, et un document fournissant un aperçu de la *Loi sur le lobbying* qui sera inclus dans les cartables d'orientation destinés aux employés du gouvernement fédéral.) Le CAL continuera également à réviser sa documentation existante.

Une réunion avec les présidents de conseils fédéraux régionaux a mis en lumière le besoin d'accroître les activités de sensibilisation dans les régions. Ainsi, le CAL accentuera ses efforts pour rejoindre une plus grande partie des intervenants régionaux. Il continuera à offrir des séances d'information aux groupes de titulaires d'une charge publique sur demande.

Cette année, le CAL n'a effectué aucun sondage pour mesurer le degré de sensibilisation du public à la Loi. L'information à ce sujet a été recueillie au moyen d'autres méthodes, par exemple en examinant les types de présentations demandées et les types de questions posées lors de réunions avec les intervenants. Un sondage sera réalisé en 2010-2011 afin de recueillir de meilleures données et de mesurer avec plus d'exactitude la compréhension de la Loi par le public.

Les personnes souhaitant obtenir des renseignements supplémentaires peuvent consulter des tutoriels multimédias, des présentations PowerPoint, des documents d'orientation et divers autres documents sur le site Web du CAL.

Avantages pour les Canadiens

Une vaste gamme d'activités de sensibilisation a été offerte dans le cadre de l'activité de programme « Éducation et recherche » en vue de mieux faire connaître la *Loi sur le lobbying* et le *Code de déontologie des lobbyistes*. Cette plus grande sensibilisation s'est traduite par une amélioration de la transparence et un respect accru de l'obligation de rendre compte des activités de lobbying auprès des titulaires d'une charge publique, ce qui a permis de renforcer la confiance des Canadiens à l'égard des décisions prises par le gouvernement fédéral.

Leçons apprises

Le CAL a amélioré son approche en matière de sensibilisation en tentant de répondre aux besoins particuliers des intervenants. Des réunions entre la commissaire et des titulaires

Les activités menées par le CAL afin de remplir ses objectifs en matière de sensibilisation et d'éducation comprennent les suivantes : communications directes avec les lobbyistes, les médias, les titulaires d'une charge publique et le public, lettres d'information aux entreprises et aux organisations qui pourraient avoir exercé des activités de lobbying devant être enregistrées, séances d'information à l'intention des lobbyistes, des titulaires d'une charge publique et d'autres groupes intéressés, présentations lors de conférences, et utilisation du site Web du CAL pour diffuser de nouveaux documents d'information et avis. Par ailleurs, le site du CAL continue d'être un outil puissant et économique pour communiquer des renseignements aux lobbyistes, aux titulaires d'une charge publique et au grand public. Les communications directes avec les lobbyistes, par courriel et par téléphone, ont permis au Commissariat de fournir des conseils, une assistance technique et divers renseignements de manière efficace et peu coûteuse.

la Loi parmi la population canadienne.

- échanger de l'information avec les lobbyistes et veiller à ce qu'ils comprennent les exigences de la *Loi sur le lobbying* (la Loi);
- élaborer des présentations pour donner un aperçu de la raison d'être et des exigences de la Loi aux titulaires d'une charge publique, y compris les titulaires d'une charge publique désignée;
- partager des expériences et établir des contacts avec les homologues provinciaux et étrangers dans le cadre de réunions bilatérales et de la conférence annuelle des directeurs et commissaires des lobbyistes;
- donner des présentations aux groupes intéressés pour accroître la sensibilisation à

moysens suivants :

Le Commissariat au lobbying (CAL) a amélioré son approche de sensibilisation et d'éducation en axant ses efforts en la matière sur les quatre principaux groupes par les

Analyse du rendement

l'intérêt à l'égard des activités de sensibilisation et des présentations ont augmenté. Des présentations détaillées sont donc demandées, et les questions posées indiquent que les gens connaissent et comprennent davantage la Loi.			
---	--	--	--

La transparence et l'obligation de rendre compte des activités de lobbying effectuées auprès de titulaires d'une charge publique contribuent à inspirer confiance à l'égard de l'intégrité des décisions prises par le gouvernement.

Résultat stratégique

2.2 Éducation et recherche

Activité de programme : Éducation et recherche		Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)			Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP)	
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart	
1 097	1 103	943	5	5	—	

Résultat attendu	Les lobbyistes, leurs clients, les titulaires d'une charge publique et le grand public sont au courant de la portée et des exigences de la Loi sur le lobbying.
Indicateurs de rendement	Nombre d'activités de sensibilisation menées par le CAL.
Cibles	Augmenter le nombre d'activités de sensibilisation de 33 à 50 d'ici mars 2010.
État du rendement	Objectif dépassé.
Résumé du rendement	<p>Cinquante-huit activités de sensibilisation ont été menées par le CAL, y compris des discours dans le cadre de conférences, des présentations destinées à des groupes de lobbying professionnels, des séances d'information à l'intention des titulaires d'une charge publique, des ateliers destinés à divers publics, et des réunions avec des homologues internationaux et provinciaux.</p> <p>Aucun sondage n'a été effectué cette année en raison d'un changement au niveau des priorités. Cependant, la vaste majorité des participants aux activités de sensibilisation ont indiqué que ces dernières ont permis d'approfondir leur connaissance et leur compréhension de la Loi. La demande et</p>

Le CAL a pris plusieurs mesures pour améliorer son service à la clientèle et répondre aux demandes concernant les enregistrements. Il a mis en place un nouveau système logiciel pour gérer les demandes téléphoniques plus efficacement, et a remanié sa série de tutoriels multimédias en ligne.

Le CAL a continué à tenir son engagement de mettre en œuvre une série de fonctionnalités adaptées et corrigées dans le Système d'enregistrement des lobbyistes en vue de simplifier le processus d'enregistrement et de favoriser la conformité à la Loi. À cette fin, il a établi un programme annuel de maintenance pour le SEL en 2009-2010. Ce programme prévoyait le remaniement de l'interface du SEL, connue sous le nom de tableau de bord du déclarant, qui est utilisée par les déclarants pour gérer leurs enregistrements. Des efforts ont également été investis en vue de simplifier les processus opérationnels du SEL pour les tâches comme la modification de l'agent responsable des entreprises et des organisations sans but lucratif.

Leçons apprises

Le Système d'enregistrement des lobbyistes et son interface publique, le Registre des lobbyistes, doivent continuellement être améliorés pour répondre aux attentes de plus en plus élevées des utilisateurs, que ce soit en matière d'enregistrement ou de recherche d'informations. En outre, des outils analytiques et de déclaration de plus en plus spécialisés doivent être élaborés à l'appui des exigences complexes en matière d'enregistrement de la Loi. Le CAL continuera à investir des ressources importantes dans la maintenance afin d'améliorer les fonctionnalités du système relatives à la conformité.

Avantages pour les Canadiens

L'enregistrement des lobbyistes a donné accès au public à l'information sur les lobbyistes et leurs activités. De ce fait, le Registre a contribué à améliorer la transparence des activités de lobbying, ce qui a aidé à renforcer la confiance des Canadiens à l'égard des décisions prises par le gouvernement fédéral.

Résultat stratégique

La transparence et l'obligation de rendre compte des activités de lobbying effectuées auprès de titulaires d'une charge publique contribuent à inspirer confiance à l'égard de l'intégrité des décisions prises par le gouvernement.

2.1 Enregistrement des lobbyistes

Activité de programme : Enregistrement des lobbyistes					
Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)			Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
1 552	1 357	1 256	10	8	(2)

Résultat attendu	Indicateur de rendement	Cible	État du rendement	Résumé du rendement
Toutes les activités de lobbying sont effectuées par des particuliers, des organisations et des personnes morales dûment enregistrées dans le Système d'enregistrement des lobbyistes.	Nombre d'enregistrements actifs traités dans le Système d'enregistrement des lobbyistes.	Augmentation du nombre d'enregistrements actifs traités de 7 500 à 7 875 (5 %) d'ici mars 2010.	Objectif dépassé de 62 %.	Un total de 12 513 enregistrements actifs ont été traités, ce qui représente une augmentation de 67 % par rapport au nombre de base de 7 500. Ce résultat est largement attribuable au niveau élevé d'activité découlant des exigences accrues en matière de déclaration de la Loi.

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Postes votés et législatifs

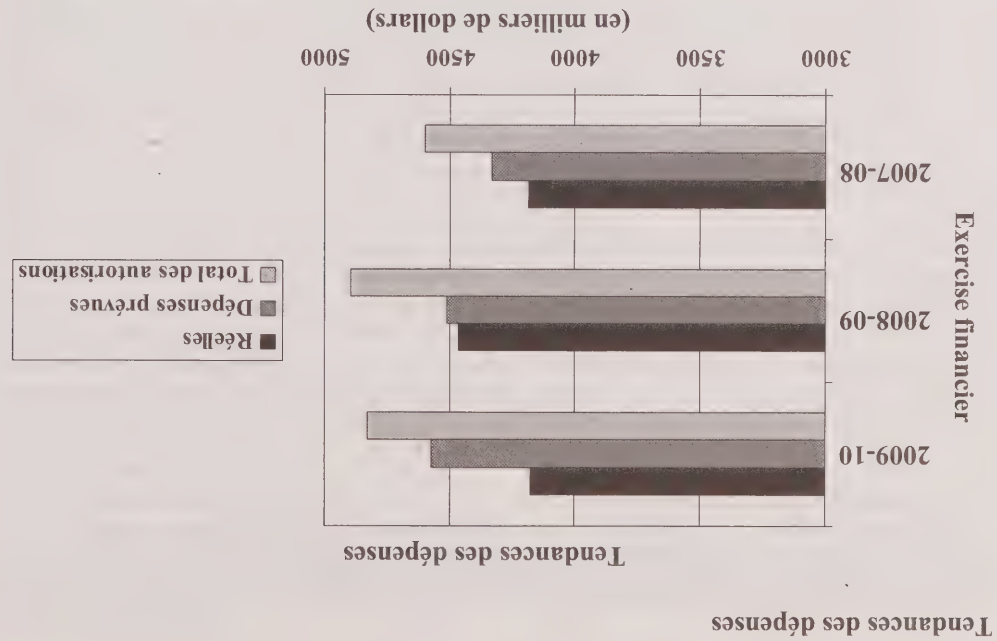
(en millions de dollars)

N° du crédit ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Dépenses réelles 2007-2008	Dépenses réelles 2008-2009	Budget principal des dépenses 2009-2010	Dépenses réelles 2009-2010
45	Dépenses du programme	3 886	4 098	4 120	3 810
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	301	368	408	369
TOTAL		4 187	4 466	4 528	4 179

En 2008-2009, le CAL a dépensé un montant considérable de ressources pour la mise en place du Système d'enregistrement des lobbyistes (SEL) remanié afin d'inclure les nouvelles exigences de la *Loi sur le lobbying*, qui est entrée en vigueur en juillet 2008. La variance des dépenses réelles entre 2008-2009 et 2009-2010 est principalement attribuable aux ressources utilisées pour le développement du SEL qui ont été réduites en 2009-2010 puisque le CAL a surtout mis l'accent sur l'entretien du système.

En 2009-2010, la variance entre les dépenses prévues et le total des autorisations est principalement le résultat de l'obtention de fonds des crédits centraux pour le remboursement des dépenses en matière de rémunération (congé parental) et le report de fonds.

En 2009-2010, la variance entre les dépenses prévues et réelles est principalement le résultat de postes vacants qui ont été comblés tard dans l'année, ainsi que des fonds reçus des crédits centraux pour couvrir les dépenses de congé parental.



L'application de la *Loi sur le lobbying* pose de nombreux risques et défis pour le Commissariat au lobbying (CAL). En tant que petite organisation, ses ressources humaines et financières sont limitées et il doit établir des priorités claires pour atténuer ces risques et relever ces défis.

L'établissement du Système d'enregistrement des lobbyistes (SEL) a été une tâche complexe, et les défis s'y rattachant, tels que l'exactitude de l'information et la présentation en temps opportun des déclarations, demeurent au premier plan des priorités du Commissariat. Le SEL constitue l'outil principal qui permet aux lobbyistes de déclarer et rendre transparentes leurs activités de lobbying. Donc, le SEL doit être disponible en tout temps pour les enregistrements et la consultation par le public. Par conséquent, un certain nombre de mécanismes de sécurité ont été mis en place afin de prévenir les interruptions, limiter les périodes d'inactivité et assurer le fonctionnement continu du système.

La *Loi sur le lobbying* exige que certaines communications avec des titulaires d'une charge publique désignée fassent l'objet de déclarations mensuelles. Ces déclarations sont transmises en ligne sans que le CAL en fasse un examen préalable, ce qui donne lieu à la possibilité que des erreurs d'entrée s'y glissent. Le CAL a mis en place une méthode statistique d'échantillonnage pour vérifier l'exactitude des déclarations mensuelles des communications et repérer les erreurs. De plus, le CAL informe continuellement les lobbyistes et les titulaires d'une charge publique sur les façons de réduire les erreurs, y compris la surdéclaration. De nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées au SEL pour permettre aux lobbyistes de modifier et de corriger les déclarations mensuelles des communications sans que le CAL doive intervenir, ce qui libère des ressources pour d'autres tâches prioritaires.

Un autre facteur de risque est la possibilité que les décisions de la commissaire en ce qui concerne les examens administratifs, les enquêtes et les demandes d'exemption de l'interdiction quinquennale d'exercer des activités de lobbying fassent l'objet d'un examen judiciaire à la Cour fédérale. Afin d'atténuer ce risque, le CAL procède à des examens et à des enquêtes qui sont justes, rigoureux et bien documentés, et qui résisteront à l'examen d'une cour au besoin.

En 2009-2010, le CAL a procédé à un remaniement organisationnel afin de regrouper toutes les fonctions internes sous un nouveau poste, celui de commissaire adjoint. Les rôles et les responsabilités des autres postes de direction ont été examinés et ajustés en conséquence. Dans l'éventualité où le Parlement décide d'entreprendre un examen de la *Loi sur le lobbying* en 2010, la commissaire serait probablement appelée à donner son point de vue sur l'expérience du Commissariat en ce qui a trait à l'application de diverses dispositions de la Loi au cours des dernières années. En prévision d'un tel examen, le CAL mène des activités de recherche et d'analyse en vue d'aider à préparer la commissaire à jouer un rôle actif dans le débat.

Le CAL est une petite organisation qui dépend d'autres ministères fédéraux pour la prestation de services internes essentiels, notamment les services financiers, de technologie de l'information et de ressources humaines. Le CAL a surveillé les ententes pour ces services partagés afin de veiller à ce que l'ensemble des pratiques et des services soit conforme à ses exigences et à ses normes ainsi qu'à celles du gouvernement du Canada.

Priorités de gestion	Type	État	Liens avec le résultat stratégique
Amélioration de la gestion interne de l'organisation	Nouveau	<p>Priorité entièrement atteinte.</p> <p>Le CAL a regroupé toutes les fonctions internes sous un nouveau poste de commissaire adjoint.</p> <p>Cette nouvelle structure organisationnelle a contribué à démontrer l'importance des fonctions de gestion interne et a clarifié les rôles et les responsabilités de l'ensemble des cadres.</p> <p>Le Comité ministériel de vérification a effectué une surveillance active et a donné des conseils éclairés à la commissaire et à l'équipe de gestion au sujet d'améliorations qui pourraient être apportées.</p>	<p>Le regroupement des fonctions internes a contribué à simplifier et à mieux harmoniser la planification, la surveillance et les rapports, ce qui a aidé l'organisation à remplir son mandat efficacement.</p>
Renouvellement des ressources humaines	Nouveau	<p>Priorité entièrement atteinte.</p> <p>Certaines mesures ont été prises pour améliorer l'harmonisation de la planification des activités et des ressources humaines (p. ex., discussions en vue d'établir des priorités et regroupement des fonctions internes sous un seul poste de direction). Elles ont contribué à axer les efforts organisationnels sur des priorités importantes en matière de gestion des personnes, y compris la dotation, le perfectionnement et l'équité en emploi.</p> <p>Le CAL maintient son engagement de créer une main-d'œuvre diversifiée en cherchant à atteindre ses objectifs d'équité en emploi dans le cadre de toutes ses mesures de dotation.</p>	<p>L'élaboration d'un processus intégré de planification des activités et des ressources humaines a mis en lumière les incidences des activités du Commissariat au niveau des ressources humaines, ce qui a aidé l'organisation à remplir son mandat plus efficacement.</p>

Priorités opérationnelles	Sensibilisation aux exigences de la Loi et du Code	Poursuite de l'application de la Loi et du Code et communication des résultats
Type	Permanent	Permanent
Etat	Priorité atteinte en grande partie.	Priorité entièrement atteinte.
Liens avec les activités de programme	<p>Le CAL a axé ses efforts de sensibilisation sur quatre principaux groupes : les lobbyistes, les titulaires d'une charge publique, les parlementaires et le grand public.</p> <p>Amélioration : Perfectionner et cibler notre approche en matière de sensibilisation de manière à joindre les principaux groupes visés et à utiliser les ressources de manière à obtenir un rendement optimal.</p> <p>Code.</p> <p>La sensibilisation accrue à la Loi et au Code donne lieu à une plus grande conformité aux exigences de la Loi et du Code.</p>	<p>Le CAL a entrepris des examens administratifs et des enquêtes sur les allégations de non-conformité qui ont été portées à son attention. Les résultats ont été communiqués dans son rapport annuel.</p> <p>De ce fait, la conformité au régime d'enregistrement des lobbyistes s'en voit améliorée.</p> <p>Amélioration : En communiquant davantage de résultats et en s'assurant que les gens comprennent mieux les conséquences de la non-conformité à la Loi et au Code, on peut renforcer encore plus la confiance du public.</p>

Contribution des priorités aux activités de programme

Priorités	Type	Etat	Liens avec les activités de programme
Priorités opérationnelles	Permanent	Priorité entièrement atteinte.	Le Système d'enregistrement des lobbyistes (SEL) est la pierre angulaire du processus d'enregistrement. Un SEL plus efficace permet d'accélérer la publication de l'information dans le Registre et d'améliorer la qualité des déclarations en général. Le SEL offre des renseignements, des conseils et des fonctionnalités qui aident les lobbyistes à comprendre les exigences en matière de déclaration de la Loi sur le lobbying et à s'y conformer.
Poursuite de la mise en œuvre et de la maintenance du Système d'enregistrement des lobbyistes		Le CAL a mis en place un programme annuel de maintenance pour le Système d'enregistrement des lobbyistes.	Le programme prévoyait une série de fonctionnalités adaptées et corrigées visant à améliorer le processus d'enregistrement et à faciliter la conformité avec la Loi sur le lobbying.
			Amélioration : Le programme de maintenance sera bonifié en vue d'intégrer des fonctionnalités améliorées permettant de simplifier davantage le processus d'enregistrement. Aussi, il mettra de plus en plus l'accent sur l'ajout de capacités statistiques pour suivre avec plus d'exactitude le rendement du SEL et faciliter sa gestion au quotidien.

(en milliers de dollars)

Activité de programme	Dépenses 2009-2010				
	Dépenses réelles 2009	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Enregistrement des lobbyistes	2 064	1 541	1 552	1 357	1 256
	Éducation et recherche	1 126	1 084	1 097	943
		1 276	1 023	1 041	886
		—	880	884	1 094
Services internes	4 466	4 528	4 574	4 827	4 179
Total					

¹ À partir du cycle de préparation du Budget principal des dépenses de 2009-2010, les ressources de l'activité de programme des services internes sont indiquées séparément des autres activités de programme; elles ne sont plus réparties entre les autres activités de programme, comme c'était le cas dans le Budget principal des dépenses précédent. Ce changement a eu une incidence sur la comparabilité des dépenses et des données sur les ETP pour chaque activité de programme entre les exercices.

Résumé du rendement

Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	4 574	Total des autorisations	4 827	Dépenses réelles	4 179
------------------	-------	-------------------------	-------	------------------	-------

Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP)

Prévues	28	Réelles	25	Écart	(3)
---------	----	---------	----	-------	-----

Résultat stratégique : La transparence et l'obligation de rendre compte des activités de lobbying effectuées auprès de titulaires d'une charge publique contribuent à inspirer confiance à l'égard de l'intégrité des décisions prises par le gouvernement.					
Indicateur de rendement		Niveau de conformité avec la Loi sur le lobbying et le Code de déontologie des lobbyistes.			
Cible		100 %			
Rendement pour 2009-2010		Le Commissariat au lobbying a contribué à la transparence et au respect de l'obligation de rendre compte des activités de lobbying en appliquant efficacement les exigences en matière d'enregistrement et de conformité de la Loi sur le lobbying et du Code de déontologie des lobbyistes et en mettant en œuvre un programme d'éducation et de recherche.			

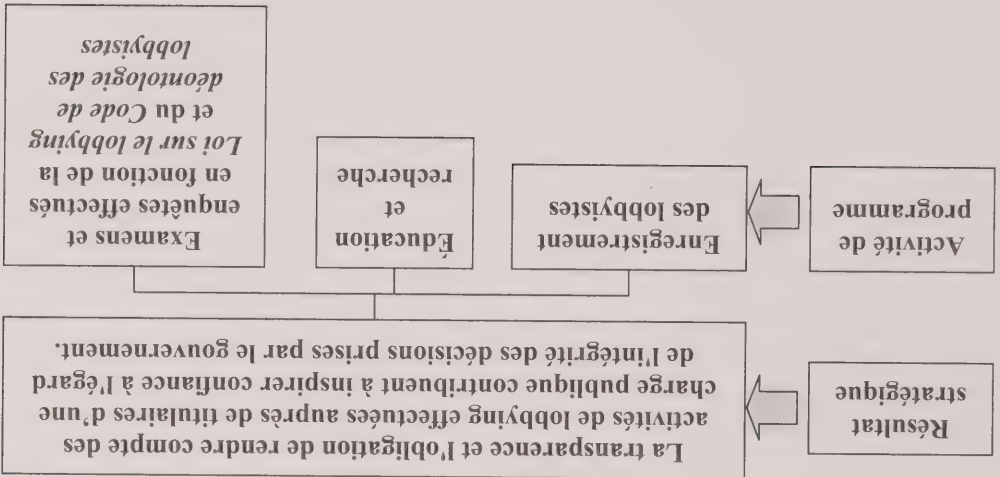
Résultat stratégique

Afin de s'acquitter efficacement de son mandat, le Commissariat au lobbying (CAL) cherche à atteindre le résultat stratégique suivant :

La transparence et l'obligation de rendre compte des activités de lobbying effectuées auprès de titulaires d'une charge publique contribuent à inspirer confiance à l'égard de l'intégrité des décisions prises par le gouvernement.

Architecture des activités de programme

Le CAL se fonde sur son Architecture des activités de programme (AAP) pour présenter ses rapports au Parlement. Celle-ci décrit le lien entre les activités du CAL et le résultat stratégique qu'il cherche à atteindre afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens. L'AAP fournit également un cadre qui relie les résultats attendus et les mesures du rendement aux différentes activités de programme. Elle permet donc de clarifier les raisons qui justifient les activités du CAL et la façon dont celui-ci évaluera les résultats attendus. Finalement, l'AAP sert également de cadre pour lier les ressources financières à chaque activité de programme, et indique la façon dont le CAL gère les ressources à sa disposition pour atteindre les résultats attendus.



Raison d'être

Le Commissariat au lobbying tire son mandat de la *Loi sur le lobbying* (la Loi). Il vise à assurer la transparence et l'obligation de rendre compte des activités de lobbying auprès de titulaires d'une charge publique pour inspirer la confiance à l'égard de l'intégrité des décisions prises par le gouvernement. Le Commissariat au lobbying aide la commissaire à remplir ce mandat.

Responsabilités

La commissaire au lobbying est chargée de la mise en œuvre de la Loi. Les pouvoirs de la commissaire, haute fonctionnaire du Parlement, y sont décrits.

Le Commissariat au lobbying applique la Loi, qui prévoit l'établissement d'un registre des lobbyistes visant à améliorer la transparence et le respect de l'obligation de rendre compte des communications entre les lobbyistes et les titulaires d'une charge publique. Cela permet d'accroître la confiance du grand public à l'égard de l'intégrité du processus décisionnel du gouvernement.

Les principales activités qui permettent au Commissariat au lobbying d'accomplir son mandat se divisent en trois volets. Le premier volet consiste à créer et à gérer le Registre des lobbyistes, qui contient, et met à la disposition du public, les renseignements divulgués par les lobbyistes lors de leur enregistrement ainsi que leurs déclarations mensuelles concernant les communications avec les titulaires d'une charge publique désignée. Le deuxième consiste à élaborer et à mettre en œuvre des programmes d'éducation pour faire connaître les exigences de la Loi. Le troisième volet consiste à s'assurer que les personnes concernées respectent la Loi et le *Code de déontologie des lobbyistes* (le Code).

En vertu de la Loi, la commissaire peut accorder une exemption aux titulaires d'une charge publique désignée auxquels on interdit d'exercer des activités de lobbying pendant cinq ans.

La commissaire présente chaque année un rapport au Parlement portant sur l'application de la Loi et du Code. Elle est aussi tenue de présenter des rapports sur toutes les enquêtes complétées.

SECTION I : SURVOL DU MINISTÈRE

Message de la commissaire au lobbying

J'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement du Commissariat au lobbying pour l'exercice se terminant le 31 mars 2010.

Mes activités portent essentiellement sur l'application de la Loi sur le lobbying, qui vise à assurer que les activités de lobbying soient transparentes et contribuent à renforcer la confiance des Canadiens à l'égard de l'intégrité de la prise de décisions du gouvernement. Le Commissariat tient un registre des lobbyistes accessible au public, favorise la conformité au moyen d'un programme d'éducation et de sensibilisation, et surveille et applique la Loi et le Code de déontologie des lobbyistes.

Notre système d'enregistrement sur le Web est un modèle pour les registres de lobbyistes. Cette année, de nouvelles améliorations y ont été apportées afin qu'il soit plus simple à utiliser pour les lobbyistes et pour que les Canadiens puissent y accéder et y trouver de l'information plus facilement. Plus particulièrement, plusieurs nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées au Système d'enregistrement des lobbyistes pour faciliter le processus d'enregistrement. Par ailleurs, la qualité de notre service à la clientèle a été améliorée grâce à la mise en place d'un nouveau système de gestion des demandes téléphoniques.

D'après mon expérience, une meilleure connaissance des exigences de la Loi sur le lobbying permet d'accroître la conformité. Par conséquent, je consacre de plus en plus de temps et d'efforts à informer et à éduquer les lobbyistes, les titulaires d'une charge publique, les parlementaires et le public canadien au sujet de la Loi sur le lobbying et du Code de déontologie des lobbyistes. Au cours de la dernière année, en plus d'accentuer mes activités de sensibilisation auprès des lobbyistes, j'ai cherché à établir le contact avec les titulaires d'une charge publique des 20 institutions gouvernementales fédérales les plus visées par les activités de lobbying, ce qui s'est révélé une méthode efficace pour les sensibiliser.

En 2009-10, le Commissariat a continué à surveiller les activités de lobbying et à mener des examens administratifs et des enquêtes. Aussi, afin d'être en mesure de faire face à la hausse du volume d'activités de conformité, nous avons poursuivi nos efforts visant à simplifier notre approche en la matière. En outre, de nouveaux processus ont été instaurés en vue d'améliorer l'exactitude de l'information contenue dans le Registre, comme l'envoi de communications de masse (principalement par courriel) pour informer les lobbyistes des erreurs courantes dans les déclarations, et la sélection d'un échantillon ciblé pour la vérification des déclarations mensuelles des communications. Ces nouvelles méthodes ont permis d'accroître considérablement l'exactitude des renseignements, à un coût relativement faible pour l'organisation.

En 2010, la Loi sur le lobbying pourrait faire l'objet d'un examen. J'espère travailler avec les parlementaires, au moment voulu, en partageant mon expérience relativement à l'application de la loi et mon point de vue au sujet des modifications que le Parlement pourrait envisager. Mon objectif demeure de veiller à ce que la Loi sur le lobbying favorise une plus grande transparence et des normes d'éthique élevées dans l'exercice des activités de lobbying.

Karen E. Shepherd

Commissaire au lobbying



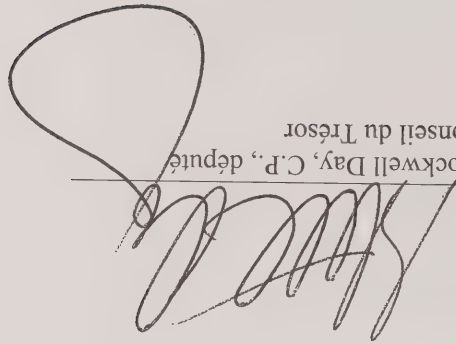
Table des matières

MESSAGE DE LA COMMISSAIRE AU LOBBYING	1
SECTION 1 : SURVOL DU MINISTÈRE	3
Raison d'être	4
Responsabilités	4
Résultat stratégique	5
Architecture des activités de programme	5
Résumé du rendement	6
Contribution des priorités aux activités de programme	8
Analyse du risque	11
Tendances des dépenses	12
Postes votés et législatifs	13
SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE	15
2.1 Enregistrement des lobbyistes	16
Analyse du rendement	17
Leçons apprises	17
Avantages pour les Canadiens	17
2.2 Education et recherche	18
Analyse du rendement	19
Leçons apprises	19
Avantages pour les Canadiens	20
2.3 Examens et enquêtes	21
Analyse du rendement	22
Leçons apprises	23
Avantages pour les Canadiens	23
2.4 Services internes	24
Analyse du rendement	24
Leçons apprises	24
SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	25
Principales données financières	26
Tableaux de renseignements supplémentaires	27

Commissariat au lobbying du Canada

2009-2010

Rapport ministériel sur le rendement


L'honorable Stockwell Day, C.P., député
Président du Conseil du Trésor

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses élaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses élaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



Commissariat au lobbying du Canada

Budget des dépenses
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2010

Canada



Government
Publications

Office of the Commissioner of Official Languages

1

2009-10
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2010

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>



**2009–2010
Departmental Performance Report**

Office of the Commissioner of Official Languages

A handwritten signature in cursive script, reading "Josée Verner".

The Honourable Josée Verner
President of the Queen's Privy Council for Canada

Table of Contents

Message from the Commissioner of Official Languages 1

Section I: Overview 3

 Summary Information 3

 Summary of Performance 4

 Contribution of Priorities to the Strategic Outcome 5

 Risk Analysis 10

 Expenditure Profile 12

 Voted and Statutory Items 13

Section II: Analysis by Program Activity 15

 Strategic Outcome 15

 Program Activity 1: Protection Through Compliance Assurance 16

 Program Activity 2: Promotion Through Policy and Communications 20

 Program Activity 3: Internal Services 27

 Lessons Learned 30

Section III: Supplementary Information 31

 Financial Highlights 31

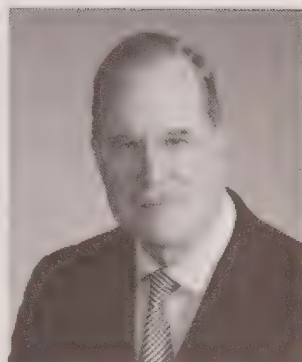
 List of Supplementary Information Tables 35

 Other Items of Interest 35

Message from the Commissioner of Official Languages

As Commissioner of Official Languages, I have the honour and privilege to report to Parliament on the state of Canada's two official languages, including the extent to which federal institutions honour their obligations under the *Official Languages Act*.

It is my duty to take all actions and measures within my authority to ensure recognition of the status of each of the official languages and to see to it that federal institutions comply with the spirit and intent of the Act in the administration of their affairs, including their activities relating to the advancement of English and French in Canadian society. The actions and measures I take range from investigating complaints to intervening before the courts; from conducting audits of federal institutions to appearing before parliamentary committees; from giving interviews to speaking to conference delegates, students, public servants and parliamentarians.



Agents of Parliament have a duty to be transparent about how we spend the funds granted to us and as clear as possible about how we try to fulfill our mandates. All of us are, in a way, the guardians of Canadian values, values that transcend partisan debate and the policy positions of the government of the day. Linguistic duality is one such value—a value integral to our identity as a country.

In two Speeches from the Throne and its introduction of the Roadmap for Canada's Linguistic Duality, the Government of Canada has reaffirmed its commitment to linguistic duality as a Canadian value and compliance with the spirit and intent of the Act. The Prime Minister has been exemplary in his public use of both official languages. At the same time, however, the Government has taken steps that have eroded its ability to meet these commitments. There were disturbing signs this year that the Government is not interested in safeguarding its hard-won expertise in official languages. The restructuring of the Centre of Excellence for Official Languages has significantly reduced the ability of the Treasury Board Secretariat to live up to its responsibilities. Naturally, this makes my job harder.

Establishing clear priorities is vital to achieving strategic goals. I trust this performance report demonstrates our determination to continue the work needed to achieve the ideals set out in the *Official Languages Act*.

A handwritten signature in dark ink, reading "Graham Fraser". The signature is fluid and stylized, with a long horizontal line extending from the start of the name.

Graham Fraser

Section I: Overview

Summary Information

Raison d'être

The mandate of the Commissioner of Official Languages is to promote the *Official Languages Act*, oversee its full implementation, protect the language rights of Canadians, and promote linguistic duality and bilingualism in Canada.

Responsibilities

The duties of the Commissioner of Official Languages are set out in section 56 of the *Official Languages Act*.¹

It is the duty of the Commissioner to take all actions and measures within the authority of the Commissioner with a view to ensuring recognition of the status of each of the official languages and compliance with the spirit and intent of this Act in the administration of the affairs of federal institutions, including any of their activities relating to the advancement of English and French in Canadian society.

The Commissioner therefore has a responsibility to take all measures within his power to ensure that the three main objectives of the *Official Languages Act* are met:

- ensure the equality of English and French in Parliament, the Government of Canada, the federal administration and the institutions subject to the Act;
- support the preservation and development of official language communities in Canada; and
- advance the equality of English and French in Canadian society.

The Commissioner of Official Languages is appointed by commission under the Great Seal for a seven-year term, after approval by resolution of the House of Commons and the Senate. The Commissioner reports directly to Parliament.

In this context, the Office of the Commissioner has a distinct mandate under the *Official Languages Act*. Each federal institution is responsible for implementing the Act within its area of jurisdiction. The following federal entities also have special responsibilities with respect to official languages:²

- Treasury Board Secretariat;
- Department of Canadian Heritage;
- Department of Justice;
- Public Service Commission of Canada;
- Canada School of Public Service; and
- House of Commons and Senate Standing Committees on Official Languages.

¹ <http://laws.justice.gc.ca/en/O-3.01/index.html>

² For a description of their specific roles, refer to the Office of the Commissioner's Web site at www.ocol-clo.gc.ca/html/mission_e.php.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture

In light of its mandate, the Office of the Commissioner has articulated a single strategic outcome, which it pursues via three program activities (two operational and one management):

Strategic Outcome	Canadians' rights under the <i>Official Languages Act</i> are protected and respected by federal institutions and other organizations subject to the Act; and linguistic duality is promoted in Canadian society.	
Program Activity	1. Protection Through Compliance Assurance	2. Promotion Through Policy and Communications
	3. Internal Services	

Alignment of Program Activity Architecture to Government of Canada Outcomes

The Commissioner of Official Languages is an officer of Parliament who reports directly to Parliament and is thereby independent from government. The strategic outcome and the expected results from his office are detailed in Section II of this Performance Report.

Summary of Performance

The following table displays the financial and human resources managed by the Office of the Commissioner in 2009–2010.

Financial and Human Resources

2009–2010 Financial Resources (\$000)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
19,935	22,284	21,286

2009–2010 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned	Actual	Difference
177.5	170.7	6.8

In 2009–2010, the total authorities allocated to the Office of the Commissioner by Parliament were \$22.3 million—\$19.9 million through Main Estimates (planned spending) and \$2.4 million through Supplementary Estimates for collective agreement settlements, severance payments and parental leave payments. The Office of the Commissioner's actual spending in 2009–2010 was \$21.3 million, \$1.0 million less than total authorities.

Planned full-time equivalents (FTEs) reflects the Office of the Commissioner's allocation of total authorities for human resources, details of which are presented in Section II of this report. Actual FTEs represents 96% of planned FTEs, compared with 87% in 2008–2009. Actual FTEs increased by 15.4 from 155.3 to 170.7, with indeterminate employees accounting for 88% of this increase. The staffing shortfall of 6.8 FTEs is related to ongoing challenges in recruiting personnel.

Program Activity	2008–2009 (\$000) Actual Spending	2009–2010* (\$000)			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
1. Protection Through Compliance Assurance	9,537	6,617	6,617	7,284	6,466
2. Promotion Through Policy and Communications	11,630	7,159	7,159	7,612	7,260
3. Internal Services	Allocated between the two approved program activities	6,159	6,159	7,388	7,560
Total	21,167	19,935	19,935	22,284	21,286

* Commencing in the 2009–2010 Estimates cycle, the resources for the Internal Services program activity is displayed separately from other program activities; they are no longer distributed among the remaining program activities, as was the case in previous Main Estimates. This affects the comparability of spending and FTE information by program activity between fiscal years.

Total authorities and actual spending amounts for 2009–2010 shown above are those disclosed in the 2009–2010 Public Accounts of Canada. Actual spending by program activity may be more or less than total authorities allocated by the Office of the Commissioner, as long as overall actual spending does not exceed total authorities. Additional information by program activity is provided in Section II of this report, and for the Office of the Commissioner in general in Section III of this report, under Financial Highlights.

Contribution of Priorities to the Strategic Outcome

The Office of the Commissioner has a single strategic outcome: Canadians’ rights under the *Official Languages Act* are protected and respected by federal institutions and other organizations subject to the Act; and linguistic duality is promoted in Canadian society. The following table describes how each corporate priority contributes to the strategic outcome in terms of the planned performance outlined in the Report on Plans and Priorities.

Operational Priorities	Type	Performance Summary
1. Implement proactive approaches and strategies to address systemic compliance issues in order to encourage a change of culture within federal institutions	Previously committed to	Analysis of complaints and inquiries received by the Office of the Commissioner illustrates that federal institutions are experiencing certain kinds of problems related to the <i>Official Languages Act</i> that are systemic, leading to recurring complaints of the same nature. Focusing on proactive approaches and strategies, and taking a systemic view of compliance will make for a more efficient use of the public purse to advance protection and respect for the official language rights of Canadians. For example, the Office of the Commissioner produced more than 30 institutional portraits of federal institutions that it will use internally to identify possible strategic interventions to resolve systemic issues. The Commissioner also communicates regularly with the deputy heads via a semi-annual report to highlight both the difficulties and successes in the area of official languages.

Operational Priorities	Type	Performance Summary
		<p>To renew the Commissioner's role as Canada's language ombudsman, the Office of the Commissioner looked for permanent and more efficient resolution of complaints, as well as ways to prevent systemic problems. Some initiatives aimed for a non-adversarial approach, including a facilitated resolution process³ and a restructuring of the organization that assigned analysts, working in teams, to specific federal institutions to foster more efficient working relationships.</p> <p>Conduct and complete official languages audits that specifically address systemic compliance issues and seek to obtain commitments from institutions to resolve these issues. This year the Office of the Commissioner used its audit process to obtain greater engagement from federal institutions in <i>Official Languages Act</i> compliance issues. Audits focused on such systemic issues as individual training (Department of National Defence) and front-line service personnel understanding their linguistic obligations (Halifax Airport).</p> <p>Use the official languages report card exercise to encourage key federal departments to address systemic compliance issues. A review of the Office of the Commissioner's report card exercise in 2009–2010 identified refinements that improved its effectiveness as an assessment tool. It remains a results-oriented exercise and this year, 16 federal institutions were assessed. They were selected based on the number of complaints overall, the number of complaints with regard to Part V, the size of the institution and its previous report card performance. For example, the Office of the Commissioner reassessed the Correctional Service of Canada and assessed Natural Resources Canada for the first time, in an attempt to assess more institutions subject to the <i>Official Languages Act</i>.</p> <p>Negotiate and sign memoranda of understanding (MOUs) with certain federal institutions. The Office of the Commissioner's efforts in other areas obviated the need to develop the planned MOUs with institutions.</p>
<p>2. Promote the knowledge of and respect for Canada's two official languages as an important element of leadership within federal institutions</p>	<p>Previously committed to</p>	<p>Strong leadership within federal institutions is a key element in moving these institutions toward a culture of respect for the language rights of Canadians and compliance with the <i>Official Languages Act</i>. In 2009–2010, the Office of the Commissioner took several steps to enhance leadership in federal institutions.</p> <p>Monitor the inclusion of official languages components in the Public Service Renewal Initiative. The Office of the Commissioner observed the implementation of Canada's Public Service Renewal Initiative, focusing particularly on actions taken by deputy heads in making the work environment more conducive to the use of both English and French (as recommended in the Commissioner's 2007–2008 annual report).</p> <p>Continue to work proactively with regional federal councils. The regional federal councils are an essential channel for championing official languages in the public service across the country. Some highlights of the Office of the Commissioner's work with them this year included showcasing public service careers in Quebec to English university students, a meaningful discussion with the Nova Scotia EX community on official languages leadership and securing continued commitment to official languages from the Alberta and Pacific federal councils.</p>

³ www.ocol-clo.gc.ca/html/ar_ra_2008_09_p11_e.php

Operational Priorities	Type	Performance Summary
		<p>Examine, through research, the essential competencies required for effective leadership in a bilingual public service. For this research, the Office of the Commissioner undertook 3 case studies, organized 10 discussion groups and consulted about 20 official languages experts to validate the findings. The study is expected to be published in the fall of 2010.</p> <p>Develop a strategy to influence the government in taking measures to address the shortage of bilingual judges in superior courts and federal tribunals. Another important area where the Office of the Commissioner continued its efforts was addressing issues related to the lack of access to justice in both official languages resulting from the shortage of bilingual judges in superior courts and federal tribunals. The Commissioner appeared before the House of Commons Standing Committee on Official Languages to speak about Bill C-232, a proposed amendment to the <i>Supreme Court Act</i> that would require judges to hear cases in either English or French without the aid of an interpreter. This appearance contributed both to the parliamentary debate and to public discussion among Canadians.</p>
<p>3. Act as a bridge builder between official language minority communities and federal institutions so that policies, programs and activities support community development</p>	<p>Previously committed to</p>	<p>Given that the organization's single strategic outcome includes promotion of linguistic duality in Canada, and given the potential of government policies, programs and activities to advance minority language community development, the Office of the Commissioner has made it a priority to create linkages between federal institutions and the official language minority communities that rely on them for enlightened public policy and supportive programming.</p> <p>Monitor the implementation of the Roadmap for Canada's Linguistic Duality 2008–2013 and the establishment of the new Language Rights Support Program. The Office of the Commissioner's bridge building also involved monitoring—regionally and nationally—the implementation of the government's Roadmap for Canada's Linguistic Duality 2008–2013, including its newly established Language Rights Support Program. This program provides an essential mechanism for the development of official language communities, facilitating their access to the courts as a means of safeguarding their constitutional rights.</p> <p>Drawing on the 40th anniversary of the <i>Official Languages Act</i>, make federal institutions and Canadians in general aware of the role they can play in promoting linguistic duality. The 40th anniversary of the <i>Official Languages Act</i> was the linchpin for much of the Office of the Commissioner's bridge-building work this year. From organizing a national conference on the Act's history and future, to a travelling cartoon exhibit on language issues that reached more than 100,000 people in 65 communities across Canada, the Commissioner and his Office fostered dialogue on linguistic duality in Canada.</p> <p>Through a participative approach, work with three French-speaking communities in Western Canada to identify indicators and outcomes in key sectors of vitality. The Office of the Commissioner continued its participative research project with French-speaking communities in Western Canada, including Saskatchewan, Alberta and British Columbia. In February, it published a study that illustrated how French-speaking communities in rural Saskatchewan became more cohesive and</p>

Operational Priorities	Type	Performance Summary
		<p>entrepreneurial when their agricultural products were recognized and labelled as coming from a single <i>terroir</i>.⁴ The increased vitality generated by this kind of enterprise was found to support greater cohesion between Saskatchewan's French- and English-speaking communities. The other studies on vitality indicators were prepared for publication in April 2010.</p> <p>Support enhanced vitality of communities through various initiatives, including discussions with airport authorities subject to the <i>Official Languages Act</i> with a view to improving services in both official languages. The Office of the Commissioner targeted three key airport authorities in 2009–2010, seeking to improve services in both official languages at the airports and to increase the vitality of official language communities in Halifax, Toronto and Vancouver.</p>
4. Encourage federal institutions to integrate linguistic duality into the development and implementation of their policies, programs and activities within a diverse Canadian society	Previously committed to	<p>As Canada's demographic landscape changes, promoting linguistic duality requires active steps on the part of government to safeguard official bilingualism.</p> <p>Monitor the inclusion of official languages in the preparatory work surrounding the Vancouver 2010 Olympic Games to ensure it is a truly bilingual event. The Office of the Commissioner monitored the inclusion of official languages in the preparatory work surrounding the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games to ensure that it would be a truly bilingual event. An awareness campaign was conducted in early 2009 with 20 federal institutions to bring official languages to the forefront in their preparations for the Vancouver Games.</p> <p>Continue building awareness within federal institutions of their obligations to provide services during the Vancouver 2010 Games. After the Office of the Commissioner met with the officials of the institutions in Ottawa and Vancouver to assess the success of awareness-raising efforts, follow-up interviews were conducted with 11 key institutions involved in the provision of services during the Games. The follow-up to <i>Raising Our Game for Vancouver 2010</i> was published in September and assessed the preparedness for the Games of the Vancouver Organizing Committee (VANOC), Canadian Heritage and various federal institutions to meet official languages requirements and the increased demand for bilingual services. The report made specific recommendations for final preparations for the Games.</p> <p>A rapid response system was established to respond to complaints filed during the Games. The Office of the Commissioner's staff conducted spot checks of services available from select federal institutions, including at various Olympic sites. The Office also devoted a section of its Web site to the Olympic and Paralympic Games. After the Olympics, the Office of the Commissioner began to follow up on the recommendation to institutions to report on their accomplishments and lessons learned during the Games.</p> <p>Continue to deepen its understanding of the relationship between cultural diversity and linguistic duality through action research. The Office of the Commissioner published a report on the forum it organized in</p>

⁴ A *terroir* is a determined geographical area, defined by a human community, which generates and accumulates along its history a set of distinctive cultural traits, knowledge and practices based on a system of interactions between the natural environment and human factors. (See UNESCO, *A Project for the Terroirs around the World*. Information materials for the UNESCO 34th General Conference, October 16–November 3, 2007.)

Operational Priorities	Type	Performance Summary
		<p>Vancouver last year, where Canadians from diverse backgrounds were invited to share their perspectives on linguistic duality. The next forum originally planned for Montréal during the year was rescheduled to 2012, but an additional forum was planned for Halifax in 2011.</p> <p>Conduct a study on second-language learning opportunities at all Canadian universities. Another important step in the promotion of linguistic duality was the study by the Office of the Commissioner on second-language learning opportunities at Canadian universities. The study recommended that universities play a greater role in the continuum of second-language learning. By bolstering efforts to help university students maintain and enhance their existing second-language abilities, the federal government will not only find it easier to recruit the 5,000 bilingual employees needed annually to replace the wave of public service retirees, but it will also contribute to greater social cohesion through a shared bilingual identity and better understanding among Canadians. A Web map was also developed to identify the second-language learning opportunities currently offered in Canadian universities.</p>

Management Priorities	Type	Performance Summary
5. Foster the growth and renewal of OCOL's personnel and strengthen the application of sound management principles and practices	Previously committed to	<p>As a small organization working in a complex environment and with a mandate to exert influence over a wide range of stakeholders, the Office of the Commissioner needs to rely on state-of-the-art human resources management, sophisticated information management tools and sound financial management practices, despite its modest budget.</p> <p>Continue implementing the three-year Strategic Human Resources Management Plan. In its continued implementation of the plan, the Office of the Commissioner made progress in such areas as succession planning, competency-based selection and training tools, and enhanced professional development for complaints analysts. The organization saw a significant drop in employee turnover, from 22% in 2008–2009 to 11% for the reporting period.</p> <p>Initiate the implementation of phase one of the five-year Information Management / Information Technology (IM/IT) Strategic Plan. Although the Office of the Commissioner had planned to begin implementing Phase 1 of its five-year IM/IT Strategic Plan, a lack of adequate funding made for a slow start this year. The IT infrastructure underwent some upgrades, but the organization is unlikely to benefit fully from them unless it also simultaneously invests in improvements to its IM systems. Much work has already gone into the development of a Treasury Board submission seeking the required funding, but the process takes time. Nevertheless, the Office of the Commissioner continues to ready itself to hit the ground running should the requested funding materialize.</p> <p>Continue to enhance the management accountability framework and management practices of the Office of the Commissioner of Official Languages. The Office of the Commissioner made some progress on its performance measurement framework, collecting baseline data to inform the development of service standards in several of its operations. It also continued integrating risk management into its strategic and operational planning processes, and developed and implemented a risk management template that is now an integral part of each branch's operational plan.</p>

Risk Analysis

Several factors, outlined below, influence the Office of the Commissioner's performance and are discussed briefly in the following paragraphs to provide context for this report.

First, the Office of the Commissioner has continued to observe ongoing systemic obstacles to full compliance with the *Official Languages Act*. As stated in the 2009–2010 annual report, “There are still countless indications that federal institutions continue to see linguistic duality as a burden rather than a value; an afterthought rather than a reflex; a legal requirement to be handled and managed rather than an instinctive behaviour and source of organizational identity and pride.” In 2009, the Canada Public Service Agency was abolished and the various official languages responsibilities were transferred to the newly created Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO). It is now this organization that establishes the terms federal institutions must follow in providing their services in both official languages, maintaining a work environment that is conducive to the use of English and French, and ensuring full participation of both language groups in the public service. To perform its role as leader in the development and monitoring of official languages policies, OCHRO relies on one of its components, the Centre of Excellence for Official Languages. However, this year has seen a marked decrease in resources within this Centre. As a result, the Treasury Board Secretariat no longer provides individual institutions with interpretation of the *Official Languages Act* or policies that relate to official languages issues that are institution-specific. The changes have strained the Office of the Commissioner's limited pool of resources as it continues to implement its renewed ombudsman role, develop collaborative relationships with institutions, and promote the knowledge of, and respect for, Canada's two official languages as an important element of leadership within federal institutions. As a proactive move, the Office of the Commissioner has focused more specifically on systemic compliance issues and working more closely with select institutions to obtain commitments on sustainable solutions.

Canada currently faces challenges on the economic, political and social fronts, and this may give rise to a perception that the *Official Languages Act* is less important or less relevant in this day and age. The Office of the Commissioner continues to vigorously exercise its monitoring role, acting pre-emptively by intervening at the stage where laws, regulations and policies are developed to ensure that language rights remain a primary concern of leaders.⁵ Encouragingly, the 2010 Speech from the Throne reiterated the Government's commitment to the Roadmap for Canada's Linguistic Duality 2008–2013 and reaffirmed Canada's two official languages as a key Canadian value.

Second, as an officer of Parliament, the Commissioner must maintain his independence from the government to provide unbiased advice and information to Parliament and organizations subject to the *Official Languages Act*. Officers of Parliament are appointed by the Governor in Council, with the approval of Parliament. These officers are charged with specific statutory mandates—often involving oversight or auditing roles vis-à-vis the actions of the executive branch of government—and report directly to Parliament on the performance of these mandates. The Commissioner of Official Languages applies central agency administrative policies in part or in

⁵ For more information on language rights, please see www.ocol-clo.gc.ca/html/languagerights_droitslinguistiqu_e.php.

whole; as such, his independent status may be challenged if it is not well understood. Significant progress has been made in clarifying the principles that apply to officers of Parliament, through a Treasury Board decision in June 2009 to modify a certain number of policy instruments to recognize their independence. The Office of the Commissioner will continue to work with the organizations of other officers of Parliament to clarify and strengthen the role of the Parliamentary Panel as an independent mechanism for funding and oversight of officers of Parliament.

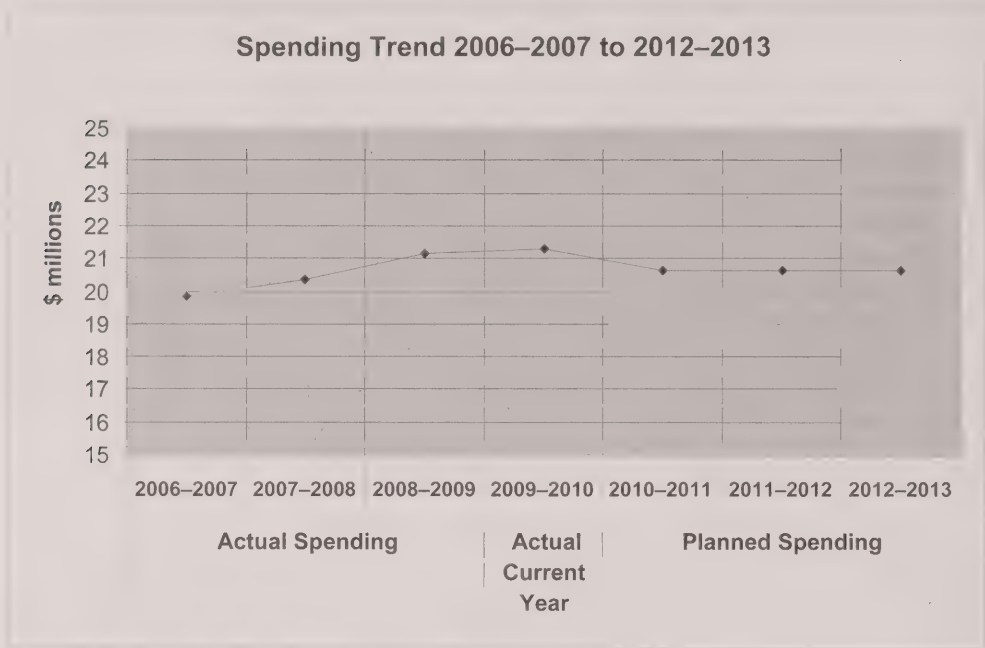
Third, like the federal public service as a whole, the Office of the Commissioner is experiencing unprecedented losses of knowledge and skills as the baby boom generation retires en masse. The system-wide challenge is to retain the knowledge of departing experts while acquiring new specialists in such functional groups as investigations and communications, and in finance and human resources management, areas experiencing a serious shortage of skilled candidates. This year, the Office of the Commissioner implemented year two of its three-year Strategic Human Resources Management Plan and enjoyed a reduction in its employee turnover rate compared with 2008–2009. A focus on staffing and recruitment brought the Office of the Commissioner to full capacity by year-end, but the organization remains in flux, with many employees in training as the Office transitions into its renewed ombudsman's role. Meanwhile, as confirmed by results from the 2008 Public Service Employee Survey, workload issues remain a key concern of the organization. For this reason, the Commissioner has initiated an A-base review to ensure the most effective use of the public resources that are entrusted to him.

Fourth, the existing functions within the Office of the Commissioner, as well as the new processes described previously, continually require more advanced technological systems and tools to manage information holdings effectively and in a secure environment. This involves specialized skills and an increased capacity to meet growing demands from the organization's managers. Furthermore, the Office of the Commissioner's technical infrastructure and its current business applications have become obsolete. Dealing with the potential loss of historical business data continues to be an issue. The organization's IM/IT infrastructure relies on unsupported operational systems. Corporate financial and human resources data also lack common resource management, information access, data sharing and reporting capabilities. Finally, the Office of the Commissioner's Internet platform lacks the design foundation for reaching a sustainable level in the delivery of services to Canadians. Just as his Office's supporting infrastructure is deteriorating, the Commissioner's way of doing business is evolving, demanding proactive attempts to modernize operations. But all too often, funding earmarked for infrastructure upgrades must be redirected to deal with critical failures in the IM/IT systems.

The Office of the Commissioner has been working to develop a Treasury Board submission to obtain necessary one-time funding required to address these critical shortfalls.

Expenditure Profile

The following chart illustrates the Office of the Commissioner’s spending trend over seven years, representing actual spending for the past three years and the current year, 2009–2010, and planned spending for the next three years.

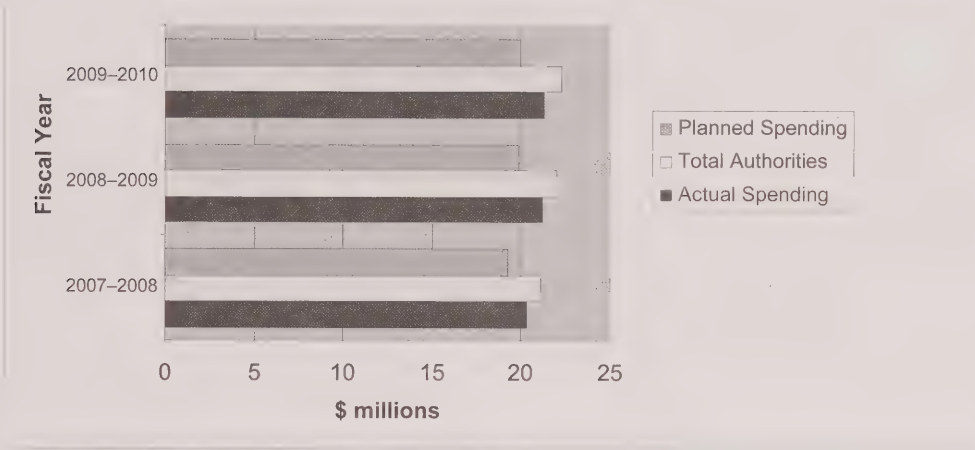


The Office of the Commissioner’s actual spending for 2009–2010 was \$21.3 million. Compared with 2006–2007, actual spending has increased by 7%. The increase is primarily related to Supplementary Estimates for collective agreement settlements, severance payments, parental leave payments and additional funding received in 2007–2008 for the development and implementation of the access to information function and internal audit function to meet new requirements under the *Federal Accountability Act*. Both of these new functions further improve the Office of the Commissioner’s ability to demonstrate transparency in its management practices.

The planned spending from 2010–2011 to 2012–2013 reflects Main Estimates only. It does not reflect the impact of measures to restrain spending included in Budget 2010, starting with the 2010–2011 fiscal period. Funding reduction has been estimated by the Office of the Commissioner to be between \$150,000 and \$200,000.

The following chart shows the Office of the Commissioner’s spending trend over a three-year period. Additional information is provided in Section III of this report, under Financial Highlights.

Spending Trend 2007–2008 to 2009–2010



Voted and Statutory Items

The following table shows the voted items Parliament approved through the Main Estimates, with its supply bills. The Main Estimates are those supplied by the Treasury Board Secretariat.

		2007–2008 (\$000)	2008–2009 (\$000)	2009–2010 (\$000)	
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Actual Spending	Actual Spending	Main Estimates	Actual Spending
20	Program expenditures	18,384	19,173	17,849	18,879
Statutory Item	Contributions to employee benefit plans	1,962	1,994	2,087	2,307
	Total	20,346	21,167	19,935	21,286

Details in the 2009–2010 Voted and Statutory Items do not add to the total due to rounding.

Actual spending includes expenses for both the Main Estimates and Supplementary Estimates for collective agreement settlements, severance payments and parental leave payments. Actual spending in 2009–2010 is less than in 2008–2009 mainly because of a reduction in Temporary Help Services resulting from the increased staffing of positions. The contributions to employee benefit plans are greater in 2009–2010: they are set by the Treasury Board.

Section II: Analysis by Program Activity

Strategic Outcome

Canadians' rights under the *Official Languages Act* are protected and respected by federal institutions and other organizations subject to the Act; and linguistic duality is promoted in Canadian society.

The Office of the Commissioner's single strategic outcome is to see Canadians' rights under the *Official Languages Act* respected and protected, and linguistic duality in Canadian society continually promoted. The organization plays a lead role in encouraging federal institutions and other organizations subject to the Act to protect and respect Canadians' language rights through their policies and programs. As well, the Office of the Commissioner influences other stakeholders in the promotion of linguistic duality in our society. While it has a unique role in ensuring compliance with the *Official Languages Act*, the Office of the Commissioner is nonetheless one of several federal actors with responsibilities for achieving the objectives, spirit and intent of the Act. The performance indicators used in this report seek to measure the organization's progress toward its strategic outcome through the Commissioner's influence as an independent officer of Parliament. Reliable performance information on the impact of its interventions enables the Office of the Commissioner to optimize its effectiveness by helping to determine which actions to pursue or alter.

The Office of the Commissioner's program activities seek to realize its strategic outcome. This section describes the organization's three program activities, summarizes expected results,⁶ lists performance indicators and assesses performance under each activity. It also details the financial and human resources used in pursuit of each program activity, explains the benefits of the Office's activities for Canadians, and summarizes lessons learned in the pursuit of the organization's strategic outcome.

⁶ The expected results presented in the tables in this section are the same as those outlined in the Office of the Commissioner's *2009–2010 Report on Plans and Priorities*, with possible minor changes in wording.

Progress on the Performance Measurement Framework of the Office of the Commissioner of Official Languages

The Office of the Commissioner developed its first formal performance measurement framework in 2008–2009, including performance indicators for its strategic outcome and expected program results. The organization planned to begin collecting baseline data for each performance indicator in 2009–2010 to inform the development of realistic performance targets and service standards. However, in doing so, and after further consultation with Treasury Board Secretariat, the organization realized that it needed to further refine its performance indicators. As well, the outlay of resources required to support the Commissioner's activities in the run-up to the Vancouver Olympic Games, and outreach and promotion activities in support of the 40th anniversary of the *Official Languages Act*, combined with the organization's dearth of technology and resources for information management, made it impossible for the Office of the Commissioner to achieve the desired progress on its performance measurement framework this year and will further delay implementation. This 2009–2010 performance report therefore relies largely on subjective assessments by the organization's staff.

Program Activity 1: Protection Through Compliance Assurance

Activity Description

The Office of the Commissioner receives and investigates complaints filed by citizens who believe their language rights have not been respected. Using performance measurement tools and audit instruments, the organization also evaluates compliance with the *Official Languages Act* by federal institutions and other organizations subject to the Act and intervenes proactively to prevent non-compliance with the Act. Finally, the Office of the Commissioner may intervene before the courts in cases that deal with non-compliance with the *Official Languages Act* or the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*.

Program Activity 1: Protection Through Compliance Assurance					
2009–2010 Financial Resources (\$000)			2009–2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
6,617	7,284	6,466	68.0	58.9	9.1

Total authorities include the Main Estimates (planned spending), approved at the beginning of the year, and Supplementary Estimates, approved during the year for the Office of the Commissioner's share of collective agreement settlements, severance payments and parental leave payments.

Parliament approves appropriations (total authorities) for the Office of the Commissioner, and these resources are then allocated to program activities by the organization to fulfill its mandate. In 2009–2010, \$7.3 million and 68.0 FTEs were allocated to this program activity. Actual

spending was less than the allocation mainly due to a shortfall in staff and a reduction in operating expenses.

Planned FTEs reflect the resources available as part of total authorities. In 2009–2010, 58.9 FTEs were used. This represents 87% of the planned 68 FTEs. Actual FTEs increased by 6.1, with indeterminate employees accounting for 84% of this increase. The staffing shortfall of 9.1 FTEs is related to ongoing challenges in recruiting personnel.

Additional information is provided in Section III of this report, under Financial Highlights.

Expected Results	Performance Indicators*	Performance Summary
1. Canadians receive timely and appropriate responses to their complaints, requests for action and inquiries	<p>Percentage of responses to inquiries, complaints and requests for action that OCOL delivered in accordance with its service standards (Analysis of statistics on response time, once service standards are developed)</p> <p>Quality of investigative process (identified in Report on Plans and Priorities as “Percentage of complaints resolved through a facilitated complaint resolution process: analysis of statistics on the resolution vehicle used to resolve complaints”)</p>	<p>Investigation of Complaints</p> <p>Between April 1, 2009, and March 31, 2010, the Office of the Commissioner opened 1,819 files: three files were related to an investigation on the initiative of the Commissioner, 32 files were requests for an intervention by the Commissioner, 71 files were requests for information; and 1,713 files were complaints. Out of the 1,713 complaints received, 1,477 were admissible complaints⁷ related to the implementation of the <i>Official Languages Act</i>, including 876 directly related to the budget cuts at CBC/Radio-Canada in Windsor.</p> <p>For the same period, the Office of the Commissioner closed 916 admissible complaints, which includes 520 complaints from the backlog and 396 complaints received during the fiscal year. At the end of 2009–2010, 1,905 admissible complaints remained open.</p> <p>On June 1, 2009, the Office of the Commissioner implemented the facilitated resolution process⁸ and finalized an organizational restructuring to move forward with improving its ombudsman role.</p> <p>The Office of the Commissioner also made limited progress this year on its performance measurement framework, developing basic service standards to facilitate a more rigorous assessment of investigations and the timeliness of its resolution of complaints.</p>
2. Federal institutions and other organizations subject to the <i>Official Languages Act</i> are	Extent to which investigation, audit and annual report recommendations are implemented two	The Office of the Commissioner uses several mechanisms to inform federal institutions and other organizations of their compliance performance regarding the <i>Official Languages Act</i> . These include audits, report cards, targeted communications relating to complaint investigations and representations before parliamentary committees. The Office of the

⁷ An admissible complaint is a complaint that is accepted for investigation by the Commissioner on the basis of initial evaluation by the Complaint Reception Centre because its subject matter:

- may potentially constitute an infraction of the letter, spirit or intent of the *Official Languages Act*;
- relates to a federal institution; or
- relates to a specific incident or series of incidents.

⁸ www.ocol-clo.gc.ca/html/ar_ra_2008_09_p11_e.php

Expected Results	Performance Indicators*	Performance Summary
<p>fully aware of the extent of their compliance under the Act and what they need to do to fulfill their obligations under the Act</p>	<p>years after their tabling (Follow-up and analysis of responses to OCOL recommendations received from federal institutions and organizations)</p> <p>Percentage of interventions that led to improvements in the official languages practices of targeted federal institutions within two years of the intervention (Follow-up and analysis of the official languages practices in targeted federal institutions through quarterly reports to institutions, performance report cards, interventions⁹ correspondence)</p>	<p>Commissioner also maintains regular contact with official languages coordinators across Canada, including through attendance at the various departmental committees on official languages, as well as through regular liaison with federal institutions.</p> <p>The Office of the Commissioner targeted three key airport authorities in 2009–2010, seeking to improve services in both official languages at the airports and increase the vitality of official language communities in Halifax, Toronto and Vancouver. It completed the Audit of the Management of the Official Languages Program at the Halifax International Airport and conducted an awareness campaign with key institutions that play a critical role in the provision of service to the travelling public: Vancouver Airport Authority, Greater Toronto Airports Authority, Canada Border Services Agency, Air Canada and the Canadian Air Transport Security Authority.</p> <p>Throughout the year, the Office of the Commissioner produced and distributed 78 regular reports to selected federal institutions, summarizing the status of complaints filed against them. The organization's staff also met with managers and senior officials of key federal institutions as part of the implementation of the Office of the Commissioner's new facilitated resolution process, and provided briefings on the new process to the Departmental Advisory Committee on Official Languages and the Crown Corporations Advisory Committee on Official Languages.</p> <p>The Office of the Commissioner completed the planning for delivering information sessions to parliamentarians on compliance issues, scheduled for April 2010.</p> <p>For broader awareness raising, the Office of the Commissioner updated its Internet and intranet sites to include more information on the new facilitated resolution process.</p> <p>Audits</p> <p>As noted in last year's Performance Report, the Office of the Commissioner has revised its external audit policy to reflect the renewed ombudsman role of the Commissioner. The audit methodology, through a more collaborative approach with audited institutions, seeks the commitment of senior leaders to achieve positive, sustainable results for Canadians.</p> <p>In 2009–2010, the Office of the Commissioner published an audit of the management of the Official Languages Program at Halifax International Airport,⁹ as well as a follow-up¹⁰ to its 2007 audit on the implementation of Part VII of the <i>Official Languages Act</i> at the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission (CRTC).¹¹</p> <p>The Commissioner was generally satisfied with measures taken by the CRTC in response to his audit recommendations, as well as with CRTC's action plan. All the activities developed so far—including the creation of the formal and structured discussion CRTC forum with official language communities—enabled fruitful consultations to take place with a good number of representatives of linguistic communities from across Canada,</p>

⁹ www.ocol-clo.gc.ca/html/audit_verification_012010_e.php

¹⁰ A follow-up audit examines whether an institution implemented recommendations made by the Commissioner in an earlier audit.

¹¹ www.ocol-clo.gc.ca/html/audit_verification_102009_e.php

Expected Results	Performance Indicators*	Performance Summary
		<p>which has undoubtedly advanced the implementation of section 41 of the <i>Official Languages Act</i> at the CRTC.</p> <p>The Office of the Commissioner believes that the CRTC still has work to do to review its broadcasting and telecommunications policies. A senior analyst at the Office of the Commissioner has been assigned to monitor progress on CRTC measures taken in response to the Commissioner's recommendations 7a) and b), 9 and 10, as well as all activities related to the implementation of the <i>Official Languages Act</i>.</p> <p>The Office of the Commissioner made important progress on other key audits, which will carry over into 2010–2011, including:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Linguistic Audit of the Canadian Forces' Individual Training and Education System: findings from last year's examination were shared with the institution in November, which delivered an action plan at the end of February. • Audit of the Delivery of Bilingual Services to the Public by Service Canada: examination began in January. <p>Measuring Compliance with the <i>Official Languages Act</i> (Report Cards)</p> <p>In 2009–2010, as an experiment, the Office of the Commissioner published its annual report in two volumes, devoting Volume I to governance and Volume II to compliance. The institutional report cards in Volume II convey targeted messages on compliance, with the bonus of providing another opportunity to report on the Commissioner's activities. The organization will evaluate the effectiveness of preparing a two-volume report before deciding to make it regular practice.</p> <p>Intervention in Court Cases Involving the <i>Official Languages Act</i></p> <p>In 2009–2010, decisions related to official languages obligations were handed down in two cases in which the Commissioner intervened.</p> <p>In the <i>VIA Rail</i> decision, the Federal Court clarified the obligations of institutions for the language requirements of positions; the Court also asserted that institutions are not limited to the minimum regulatory requirements for communicating with the public and provision of services.</p> <p>In <i>DesRochers v. Industry Canada</i>, the Supreme Court of Canada handed down a judgment in 2009 establishing that federal institutions must provide services that respond to the specific needs of official language communities, instead of providing identical services to both language communities. The Commissioner highlighted the impact of this landmark decision, which marked the first time the Supreme Court of Canada has interpreted the scope of the right to receive services from federal institutions in both official languages pursuant to Part IV of the <i>Official Languages Act</i>. The Commissioner's involvement as co-appellant before the Court carried through after the decision was handed down; the Commissioner discussed the impact of this judgment with ministers and representatives of federal institutions in his appearances before parliamentary committees, as well as during many public appearances.</p>

* These tables do not include targets or performance status because the Office of the Commissioner is still developing its service standards. Once these standards are finalized, they will be imported into the organization's performance measurement process and provide more quantitative performance reporting in the next DPR.

Performance Analysis

The Office of the Commissioner accomplished much of its usual business, despite being short-staffed for much of the year, carrying a significant backlog of complaint files forward from last year, and mobilizing significant resources in the run-up to the Vancouver Olympics. Changes to major organizational functions, including the complaint resolution process, the audit process and official languages report cards, continued this year as the organization completed a transition that began last year with the renewal of the Commissioner's ombudsman role. The successful implementation of the Commissioner's ombudsman role was demonstrated in the organization's significant investment of energy and resources in raising awareness and working collaboratively with more than 20 federal institutions to prepare for the Olympic and Paralympic Games. The Office of the Commissioner conducted pre-Olympics observations of service to the public by institutions that typically deal with the travelling public, including the Canadian Air Transport Security Authority, Air Canada, the Greater Toronto Airport Authority and the Vancouver Airport Authority, and by other key institutions, such as Service Canada, Canada Post, Parks Canada and the Canada Mortgage and Housing Corporation. These observations enabled the Office of the Commissioner to provide feedback to organizations involved in the preparations for the Games so that they would be better equipped to welcome the public in both official languages.

Benefits for Canadians

Protection Through Compliance Assurance offers Canadians a recourse mechanism when they feel their language rights have been infringed upon. The Office of the Commissioner also works proactively to raise and maintain awareness within federal institutions of the letter and spirit of the *Official Languages Act*. Identifying areas where greater efforts are required reduces the need for remediation.

The Office of the Commissioner's concerted efforts in the run-up to the Olympics—in particular, the awareness campaign and follow-ups among key federal institutions and the provision of Office representatives on-site to respond quickly to complaints in the short timeframe set by the Olympics—reinforced the value of Canada's linguistic duality.

The Court judgments handed down this year set important precedents, providing not only definitive answers on issues relating to compliance for the federal institutions involved, but also offering guidance for interpreting linguistic rights and thereby contributing to the advancement of linguistic duality in Canadian society.

Program Activity 2: Promotion Through Policy and Communications

Activity Description

The Office of the Commissioner works with parliamentarians, federal institutions and other organizations subject to the *Official Languages Act*, official language communities and the Canadian public to promote linguistic duality. The Office of the Commissioner builds links between federal institutions, official language communities and the different levels of government to improve understanding of the needs of official language communities, the importance of bilingualism and the value of respecting Canada's linguistic duality. To fulfill its promotion role, the Office of the Commissioner conducts research studies and public awareness

activities, and intervenes with senior federal officials to instill an organizational culture that fully integrates linguistic duality.

Program Activity 2: Promotion Through Policy and Communications					
2009–2010 Financial Resources (\$000)			2009–2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
7,159	7,612	7,260	55.0	57.5	(2.5)

Total authorities include the Main Estimates (planned spending), approved at the beginning of the year, and Supplementary Estimates, approved during the year for the Office of the Commissioner’s share of collective agreement settlements, severance payments and parental leave payments.

Parliament approves appropriations (total authorities) for the Office of the Commissioner, and these resources are then allocated to program activities by the organization to fulfill its mandate. In 2009–2010, \$7.6 million and 55 FTEs were allocated to this program activity. Actual spending was less than the allocation mainly due to a reduction in operating expenses.

Planned FTEs reflect the resources available as part of total authorities. In 2009–2010, 57.5 FTEs were used. This represents 105% of the planned 55 FTEs. Actual FTEs increased by 1, with indeterminate employees accounting for 100% of this increase. The staffing overage of 2.5 FTEs is related to determinate, casual and student staff.

Additional information is provided in Section III of this report, under Financial Highlights.

Expected Results	Performance Indicators	Performance Summary
3. Parliament receives useful advice and information about the official languages implications of evolving legislation, regulations and policies	Impact of the Commissioner’s interventions on the formulation of evolving legislation, regulations and policies through appearances before parliamentary committees and other representations with parliamentarians (Content analysis of parliamentary committee reports, transcripts and Hansards; draft versus final bills to determine whether	<p>Parliamentary Appearances by Commissioner</p> <p>The Commissioner made 10 appearances before parliamentary committees this year, twice as many as last year.</p> <p>Seven appearances related to the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games in Vancouver. These discussions guided parliamentarians in many productive interventions with VANOC and with the federal institutions involved, and provided parliamentarians with the means to evaluate the results. Parliamentarians played an important role in ensuring that the Canadian public and foreign visitors could receive services in both official languages and experience Canada’s linguistic duality.</p> <p>The Commissioner appeared before the House of Commons Standing Committee on Justice and Human Rights to recommend passing Bill C-232, on the appointment of bilingual judges to the Supreme Court of Canada.</p> <p>Other topics presented to parliamentary committees included the 2008–2009 annual report, second-language learning in Canada’s universities and the Nunavut <i>Official Languages Act</i>.</p>

Expected Results	Performance Indicators	Performance Summary
	the Commissioner's interventions were considered; and feedback from parliamentarians and/or official languages parliamentary committees)	
4. The public, official language minority communities, the media and federal institutions and other organizations subject to the Act have access to information and tools to understand official language rights and obligations, and the importance of linguistic duality in Canada	Outreach to and feedback from the public, official language minority communities, the media and those subject to the Act about the information and tools provided and/or made available by OCOL (Tracking and analysis of outreach and feedback from selected interactions with various audiences, distribution of publications, OCOL's booths at events; review of number and range of inquiries and correspondence with the public)	<p>Annual Report</p> <p>The Commissioner's 2008–2009 annual report, published in May 2009, was extensively promoted among federal institutions and received significant media coverage. The report included a historical retrospective on 40 years of the <i>Official Languages Act</i>. In celebrating the 40th anniversary, the Commissioner called for new players to become involved—universities, other post-secondary institutions and youth—so that Canada could fully benefit from its linguistic advantage. The Commissioner pointed to the need for government to show strong leadership and a consistent approach to implementing official languages obligations, as well as the need to protect official languages programs and the language rights of individuals and official language communities despite economic challenges.</p> <p>Promotion and Awareness Raising</p> <p>To provide the Canadian public, parliamentarians and federal public servants with a better understanding of the goals of the <i>Official Languages Act</i>, his Office's mandate and the official languages program in Canada, in 2009–2010 the Commissioner:</p> <ul style="list-style-type: none"> • conducted 90 interviews, garnering 1,447 mentions in Canadian media; • gave 43 speeches at conferences and public events (including the launch of the Quebec English-Speaking Communities Research Network and conferences on linguistic duality in New Brunswick; the status of French in Western Canada; Francophone immigration in Canada; and language planning in capitals and urban environments); and • issued 11 news releases, including on landmark Court rulings. <p>The Commissioner's staff also promoted linguistic duality in numerous other forums, including information booths at 16 national, 26 regional and 3 international events, reaching some 12,900 people.</p> <p>The Office of the Commissioner capitalized on the 40th anniversary of the <i>Official Languages Act</i> to generate awareness, interest and public participation in linguistic duality through an array of promotional activities. For example; the organization produced a travelling exhibit, published a special e-newsletter and hosted a symposium. It also published the 40th anniversary special edition of the on-line newsletter <i>Beyond Words</i>, which has 1,415 subscribers across Canada. The Office of the Commissioner's crowded agenda of outreach activities targeted key federal institutions, including Air Canada, Canada Post, the RCMP, Service Canada, the Canada Border</p>

Expected Results	Performance Indicators	Performance Summary
		<p>Services Agency, airport authorities, the CBC, Canadian Heritage, Treasury Board Secretariat, the Department of National Defence and the National Capital Commission.</p> <p>The Office of the Commissioner's Young Professionals Network, established in 2007 to strengthen the voice of younger employees in the organization and encourage them to take on an informal official languages ambassadorial role among public servants and Canadian society, organized a discussion forum on language of work in the fall of 2009. The forum brought together about 100 young public servants from more than 30 departments and agencies. In taking the pulse of the new generation of federal government employees, the forum revealed some best practices regarding the use of the official language of one's choice and the use of both official languages at work. A number of participants made a personal commitment to take concrete steps to promote the use of both official languages in their work environment. The Network presented the forum's results to the Council of the Network of Official Languages Champions in January. Through its efforts, the Young Professionals Network increased awareness of language-of-work rights and responsibilities, encouraged discussions in other institutions on the subject, and improved collaboration between young professionals throughout the public service on the issue, leading to many follow-up activities and presentations to various federal groups.</p> <p>The Office of the Commissioner continued its work with regional federal councils across the country to support them as official languages leaders and encourage activities that would help member institutions meet their commitments under the <i>Official Languages Act</i>. This year, the Office of the Commissioner collaborated with the councils to promote the development of a strategic plan for official languages to raise the profile and knowledge of linguistic duality as a national value in the public service. Other progress with the federal councils stemmed from promotional efforts related to the 40th anniversary of the <i>Official Languages Act</i>.</p> <p>Representations to Central Agencies and Other Organizations</p> <p>The Commissioner meets regularly with the Clerk of the Privy Council, the Canadian Heritage Minister and the President of the Treasury Board to discuss the annual report and emphasize their role in implementing the recommendations.</p> <p>For the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games, the Office of the Commissioner continued its awareness-raising efforts, meeting with key federal institutions and Games committees, including the Essential Federal Services Committee and the Federal-Provincial/Territorial Deputy Ministers' Committee.</p> <p>Regional Liaison with Official Language Communities</p> <p>Meetings and presentations were organized in the regions with organizations and federal institutions, as well as with representatives from other orders of government in 2009–2010. Here are some highlights:</p>

Expected Results	Performance Indicators	Performance Summary
		<ul style="list-style-type: none"> • The Commissioner was the keynote speaker at the first Pathways to Bilingual Success Conference in Toronto, where he met with 600 students from the Greater Toronto Area enrolled in French immersion, extended French and French-as-a-first-language programs. • At the Language Instruction for Newcomers to Canada (LINC) Administrators Conference in February, the Office of the Commissioner offered a special presentation titled “The Double Minority—Bilingualism in Today’s Canada” as part of the plenary panel. • The organization’s Atlantic regional office, with the provincial branches of Canadian Parents for French, organized a series of discussion groups to follow up on the Commissioner’s report on second-language learning in Canadian universities. • In August, the Commissioner participated in the festivities surrounding the 475th anniversary of Jacques Cartier’s arrival in Gaspé by attending the inauguration of the William Wakeham Audio Tour, a historical account of a little-known Commander who contributed significantly to the development of the region’s commercial fishery. The new tour, co-created by the Committee for Anglophone Social Action, Fisheries and Oceans Canada, and the Community Economic Development and Employability Corporation, provided Gaspé’s English-speaking community with a showcase for its historical and modern-day presence in the region. • The Commissioner encouraged collaboration between the soon-to-be-completed Canadian Museum of Human Rights and official language communities, urging the Museum to take a proactive approach to official languages even as it develops its human resources policy and designs its exhibits. Already there are promising signs as the Museum has begun to recruit and hire bilingual staff and reflect on the language implications of the Canadian immigrant experience. • The Commissioner attended the Nunavut language summit in Iqaluit. The Nunavut territory has begun implementing its newly adopted <i>Official Languages Act</i> and <i>Inuit Language Protection Act</i>. Invited by the Nunavut government, the Commissioner was continuing his commitment to share his expertise with officials of the Nunavut government and Nunavut’s Official Languages Commissioner. <p>Intervention in Court Cases Involving the <i>Canadian Charter of Rights and Freedoms</i></p> <p>In December 2008, the Commissioner appeared as an intervener before the Supreme Court of Canada in the cases of <i>Ministre de l’Éducation, du Loisir et du Sport, et al. v. Hong Ha Nguyen, et al.</i>, and <i>Ministre de l’Éducation, du Loisir et du Sport, et al. v. Talwinder Bindra</i>. Both cases deal with access to minority language education in Quebec and were decided in 2009. Upholding the interpretation principles presented by the Commissioner, the Supreme Court of Canada—in a unanimous decision—confirmed that the right to minority language education (set out in section 23 of the <i>Canadian Charter of Rights and Freedoms</i>) should be interpreted in a manner</p>

Expected Results	Performance Indicators	Performance Summary
		<p>consistent with the constitutional objective of protecting linguistic minority communities. Despite confirming that the objective of protecting the French language in Quebec is an important and legitimate one, the Supreme Court struck down the Quebec National Assembly's 2002 amendment to the Charter of the French Language that limited access to English-language public school education. The National Assembly of Quebec was given one year to correct the contested legislation.</p> <p>The Commissioner also obtained intervener status in the <i>Caron v. Alberta</i> case before the Supreme Court of Canada in February 2010. In that case, the Commissioner argued that interim costs should be available in important constitutional cases related to language rights. The judgment rendered by the Supreme Court in this case will have a significant impact on Mr. Caron's ability to carry on with his constitutional and language rights case before the Alberta Court of Appeal.</p>
<p>5. Canadian public policy is influenced by research and analyses on language rights and linguistic duality issues</p>	<p>Key public stakeholders' access to and consideration of OCOL research and analyses in their policy making (Tracking of feedback from key stakeholders and content analysis of a selection of study recommendations and formal letters to government officials to see how they influenced government policies)</p>	<p>Research</p> <p>Every year, the Office of the Commissioner conducts studies to enhance understanding among Canadians of how the status and use of English and French have evolved across the country. In 2009–2010, the Office of the Commissioner published three studies:¹²</p> <ul style="list-style-type: none"> • A study examining the possibilities for second-language learning at Canadian universities, <i>Two Languages, a World of Opportunities: Second-language Learning in Canada's Universities</i> is the first survey of second-language learning offerings at Canada's 84 universities and identifies important gaps that prevent students from developing their second-language skills as they pursue higher education and prepare to enter the workforce. One goal was to raise awareness among key players—that is, universities and provincial and federal governments—of the importance of supporting second-language learning that continues after students finish secondary school. Four roundtable discussions in the Atlantic provinces generated practical dialogue about how to improve the training opportunities in each of the provinces. The success of these roundtables could be a springboard to similar discussions in the rest of the country. • <i>Vitality Indicators 3: Rural Francophone Communities in Saskatchewan</i> is part of the third phase of a multi-year research project on the vitality of Canada's official language communities in western Canada. For this study, the Office of the Commissioner examined the rural Saskatchewan region encompassing Duck Lake, St. Louis, Domremy, Hoey and St. Isidore-de-Bellevue. The goal was to determine how rural Francophone communities could contribute to their own vitality—the study was tailored to the community by integrating it in the existing collaborative "Projet du terroir"—and to evaluate progress made toward shared goals.

¹² www.ocol-clo.gc.ca/html/etudes_studies_e.php

Expected Results	Performance Indicators	Performance Summary
		<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="542 199 1170 303">Sponsored in partnership with Canadian Heritage, a study and summary report on the Francophone communities in the northern territories are scheduled to be launched in October 2010 at a meeting of Part VII coordinators. <p data-bbox="542 321 1170 477">The Office of the Commissioner undertook a research project exploring the essential competencies and behaviours that senior officials must demonstrate to fully integrate linguistic duality as a core value into the federal public service. This study on leadership in a bilingual public service takes a proactive approach to resolving problems related to language in the workplace.</p> <p data-bbox="542 494 1170 937"><i>Raising Our Game for Vancouver 2010: Towards a Canadian Model of Linguistic Duality in International Sport—A Follow-up</i> examined the progress that had been made to satisfy the language requirements Canadian Heritage set out for VANOC for the Games in a multi-party agreement under the <i>Official Languages Act</i>. It also examined how well federal institutions, including Canadian Heritage, considered the Act's language requirements as they planned their activities in the run-up to the Games. The Commissioner made 11 recommendations to VANOC, Canadian Heritage and other Canadian federal institutions, recommending that these organizations monitor their own official languages performance during the Games and report on successes and lessons learned. On the day the Commissioner's follow-up report was published in September 2009, the Minister of Canadian Heritage announced \$7.7 million in additional funding for bilingual permanent signage, resources for translation and interpretation, and bilingual nightly medal ceremonies. This fulfilled certain recommendations of the follow-up report.</p> <p data-bbox="542 954 1170 1058">The Office of the Commissioner's also produced quarterly updates on the official languages aspects of the Games, as mandated by a motion adopted by the House of Commons Standing Committee on Official Languages.</p> <p data-bbox="542 1076 1170 1258">A forum to enhance the understanding of linguistic duality among Canadians of diverse origins, held in Vancouver in December 2008, was summarized in a report distributed to forum participants in November 2009.¹³ The forum also sought to develop ties with participants and to pursue and expand on this crucial dialogue that began with an earlier forum in Toronto and will continue with a similar forum in Montréal, slated for 2012.</p> <p data-bbox="542 1275 1170 1423">Finally, OCOL revisited its approach to monitoring and fostering the implementation of Part VII of the <i>Official Languages Act</i>; it conducted field studies and developed a multiple intervention strategy to craft a more comprehensive approach to ensuring that all federal institutions take positive steps that reinforce community vitality and promote the equality of English and French in Canadian society.</p>

¹³ www.ocol-clo.gc.ca/html/discussion_forum_vancouver_e.php

Performance Analysis

Even though many challenges remain in accomplishing all the objectives of the *Official Languages Act*, two high-profile events influenced much of the Office of the Commissioner’s activities this year—the 2010 Vancouver Olympic and Paralympic Winter Games and the 40th anniversary of the Act. Both events highlighted the organization’s *raison d’être* and proved a worthwhile investment. The Office of the Commissioner’s work for these events helped to build stronger ties with federal institutions and greater awareness among Canadians of their official language rights.

Benefits for Canadians

Canada’s language policies evolve through public discourse, and the Office of the Commissioner’s work is to encourage that dialogue among legislators, the courts and citizens. Through its efforts, federal institutions and the public gain a better understanding of the core value of linguistic duality and of the situation of official language communities. Those communities, in turn, benefit from the greater understanding and openness displayed by federal institutions and by the population at large.

Program Activity 3: Internal Services

Activity Description

Internal Services are groups of related activities and resources administered to support the needs of the Office of the Commissioner’s other program activities and corporate obligations. As the Office is a small entity, its Internal Services include two sub-activities: governance and management support, and resource management services. Given the legislated requirement to pursue court action under the law, legal services are excluded from Internal Services at the Office of the Commissioner and form part of Program Activity 1, Protection Through Compliance Assurance. Similarly, given the organization’s mandate, its communications services are an integral part of Program Activity 2, Promotion Through Policy and Communications, and are therefore not included in Internal Services.

Program Activity 3: Internal Services					
2009–2010 Financial Resources (\$000)			2009–2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
6,159	7,388	7,560	54.5	54.3	0.2

Total authorities include the Main Estimates (planned spending), approved at the beginning of the year, and Supplementary Estimates, approved during the year for the Office of the Commissioner’s share of collective agreement settlements, severance payments and parental leave payments.

Parliament approves appropriations (total authorities) for the Office of the Commissioner, and these resources are then allocated to program activities by the organization to fulfill its mandate.

In 2009–2010, \$7.4 million and 54.5 FTEs were allocated to this program activity. Actual spending was more than the allocation mainly due to an increase in operating expenses.

Planned FTEs reflect the resources available as part of total authorities. In 2009–2010, 54.3 FTEs were used. This represents 100% of the planned 54.5 FTEs. Actual FTEs increased by 8.5, with indeterminate employees accounting for 88% of this increase.

Additional information is provided in Section III of this report, under Financial Highlights.

Expected Result	Performance Indicators	Performance Summary
6. The Office of the Commissioner of Official Languages provides high-quality internal services, manages resources responsibly and applies sound management practices	Still being developed	<p>Human Resources Management</p> <p>This year, the Office of the Commissioner implemented year two of the 2008–2011 Strategic Human Resources Plan, which included:</p> <ul style="list-style-type: none"> the launch of a Leadership Development Program; the development of an Apprenticeship Program for the Compliance Assurance Branch to support the implementation of the renewed ombudsman role; and a student recruitment and bridging initiative. <p>The organization also continued to implement its three-year Employment Equity Plan, achieving a marked increase in the representation of visible minorities.</p> <p>The results of the 2008 Public Service Employee Survey, answered by 80% of employees at the Office of the Commissioner, were validated during an exercise, and a corporate action plan was approved by the Executive Committee for implementation over the next 18 months. The action plan focuses on specific initiatives to create a healthy workplace culture, free of harassment and discrimination, and to address the issues of workload and perceived shifts in the organization's priorities.</p> <p>The Office of the Commissioner also submitted its annual comprehensive Departmental Staffing Accountability Report to the Public Service Commission. The feedback received was positive. The one area where improvement was required was in integrating human resources and business planning.</p> <p>As a result of the Office of the Commissioner's internal audit of human resources management practices, a Human Resources Management Advisory Committee was created during the fall of 2009 with a mandate to validate emerging human resources management priorities affecting the organization for input in the Strategic Human Resources Management Plan. The committee met twice and made recommendations to the Executive Committee.</p> <p>Access to Information and Privacy Requests</p> <p>In 2009–2010, the Office of the Commissioner received 18 requests and 10 consultations under the <i>Access to Information Act</i>, and 5 consultations under the <i>Privacy Act</i>. Although one <i>Access to Information</i> request was late, no complaints were filed against the Office of the Commissioner during this period.</p>

*Info Source*¹⁴ was updated to increase conformity with the access to information and privacy acts.

Business Planning and Management Practices

For the seventh consecutive year, the Office of the Commissioner received an unqualified opinion on its financial statements from the Office of the Auditor General of Canada, following the audit of its financial statements for 2009–2010.

The Office of the Commissioner reviewed its internal controls and presented the findings to the Audit Committee. Overall, the organization is satisfied with the state of its internal controls, and a few areas have been marked for improvement.

The Office of the Commissioner continued the three-year implementation of its performance measurement framework, but is also reviewing it in light of the implementation of an evaluation function and the integration of performance measurement with evaluation.

The Office of the Commissioner focused on improving its integrated planning process, learning from the pilot conducted in 2008–2009.

The Commissioner launched an A-Base Review to ensure that the organization has the right level of resources aligned with its strategic priorities and mandate, and that it creates a stable and effective organization over the next five years. The objectives of the review are to ensure that the Office of the Commissioner is doing the right work, doing it efficiently and doing what is needed to reduce pressure on its resources.

Internal Audit

The audit of human resources management practices was completed in 2009–2010. The Office of the Commissioner started an audit of its information management/information technology (IM/IT) governance; the report is expected to be completed in 2010–2011.

The Audit Committee members agreed to take on responsibilities related to the Office of the Commissioner's new evaluation function, which will be put in place in 2010–2011 as a result of the revised Treasury Board Policy on Evaluation. The Committee was renamed the Audit and Evaluation Committee, accordingly.

The Audit and Evaluation Committee prepared and approved its second annual report,¹⁵ covering the period from April 1, 2009, to March 31, 2010.

The Audit and Evaluation Committee met four times during the year and provided advice to the Office of the Commissioner to strengthen its governance, management control framework and risk management. The committee recognized the continuous progress being made in the organization and noted no serious weaknesses.

¹⁴ www.infosource.gc.ca/index-eng.asp

¹⁵ www.ocol-clo.gc.ca/html/hrmp_pgrh_2009_e.php

Performance Analysis

Although the Office of the Commissioner is a small organization, it continued working to improve its management practices, including the integration of human resources and IM/IT in its operational planning exercise, and made progress on its performance measurement framework. As mentioned last year, these notable changes for the organization will involve gradual implementation over several years.

The Office of the Commissioner nominated a Champion for the Public Service Employee Survey 2008, who developed an action plan that is being implemented and closely monitored. The action plan has already achieved some successes: the organization piloted an upward feedback exercise for managers and updated its Recognition Program.

Lessons Learned

The Office of the Commissioner's most valuable lessons this year, both positive and negative, arose in the context of its undisputed contribution to the success of the Vancouver Olympic Games. On the plus side, the organization discovered that careful planning and well-placed proactive interventions were remarkably effective at changing the behaviour of federal institutions. The Office also learned that designing interventions in which all branches work together was more effective and had a more sustained impact than interventions originating from a single branch of the organization. The reasons for these successes appeared to lie in the synergies, multiple perspectives and cross pollination inherent in the horizontal initiatives.

However, the Office of the Commissioner also realized that mobilizing for major events such as the Olympic Games and the 40th anniversary of the *Official Languages Act* has a major impact on the its ability to deliver on ongoing day-to-day activities.

Finally, the substantial changes to the Office of the Commissioner's business process and management practices had a very significant impact on staff workload, perhaps not surprising in such a small organization. For example, addressing systemic problems related to the compliance of federal institutions, while bringing sustainable results is resource intensive. The lesson, then, is that the rate of organizational change must align with organizational capacity.

Section III: Supplementary Information

This section presents the financial highlights, lists some supplementary information tables relevant to the Office of the Commissioner, and cites other items of interest.

Financial Highlights

Audited Financial Statements

The Office of the Commissioner’s audited financial statements are for the year ended March 31, 2010.¹⁶

Condensed Statement of Financial Position At March 31	% Change	2009–2010 (\$000)	2008–2009 (\$000)
ASSETS	(26%)	3,239	4,360
LIABILITIES	(10%)	5,276	5,844
EQUITY OF CANADA	37%	(2,037)	(1,484)
TOTAL	(26%)	3,239	4,360

The reduction of \$1.1 million in assets at year-end is related to: the reduction in the “due” from the Consolidated Revenue Fund account, which no longer reflects accrued salaries at March 31, 2008, for Public Service Alliance of Canada collective agreements signed late in 2008–2009; the reduction in the “recoverable” from the Treasury Board for overpayments to the employee benefit plans; and the reduction in tangible capital assets, as amortization exceeded the purchase of new acquisitions.

The reduction of \$0.6 million in liabilities at year-end is related to the reduction in accrued salaries and severance pay, net of the increase in the payments to the employee benefit plans to Treasury Board and in the new one-time vacation pay entitlement to employees after their second year of service.

The increase of \$0.5 million in the equity of Canada results from the reduction of \$1.1 million in assets less the reduction of \$0.6 million in liabilities. Like other departments and agencies, the Office of the Commissioner receives most of its funding through annual parliamentary appropriations. Items recognized in the statement of operations and the statement of financial position in one year may be funded through parliamentary appropriations in prior, current or future years. Accordingly, the Office of the Commissioner has different net results of operations for the year on a government funding basis (Public Accounts of Canada) than on an accrual accounting basis (financial statements). Consequently, at the end of the 2009–2010 fiscal period, the equity of Canada indicates that the Office of the Commissioner has items that may require funding in future years.

¹⁶ www.ocol-clo.gc.ca/html/finstate_etatsfin_0910_e.php

Planned Spending, Total Authorities and Actual Spending

The headings “Planned Spending”, “Total Authorities” and “Actual Spending” displayed in the financial tables in this report can be summarized as follows:

- Planned spending is the basic funding provided by Parliament at the beginning of the year by means of the Main Estimates.
- Total authorities include both the Main Estimates (planned spending) for the year, as well as any additional or supplementary funding provided by Parliament during the year.
- Actual spending represents the cash-related expenses and acquisitions of assets, such as tangible capital assets, made during the year and not the non-cash expenses incurred during the year as per the financial statements (i.e., services provided free of charge by other departments).

Parliamentary Appropriations Approved (Total Authorities)

Section II of this report presents the financial and human resources approved by Parliament and allocated to the Office of the Commissioner as per its Program Activity Architecture, approved by the Treasury Board and presented in Section I of this report.

In 2009–2010, Parliament approved \$22.3 million. These appropriations are composed of \$19.9 million in Main Estimates (planned spending) and a further \$2.4 million in Supplementary Estimates. The \$2.4 million includes collective agreement settlements (\$0.6 million), severance and parental leave payments (\$0.6 million), employee benefit plan payments (\$0.3 million) and the 2008–2009 carry-forward funding (\$0.9 million).

In 2008–2009, Parliament approved \$22 million. The increase of \$0.3 million in 2009–2010 is mainly related to an increase in employee benefit plan payments to Treasury Board.

Parliamentary Appropriations Used (Actual Spending)

In 2009–2010, the Office of the Commissioner spent \$21.3 million of the \$22.3 million in parliamentary appropriations approved. The amount spent by program activity is reported in Section II of this report.

The Office of the Commissioner, subject to parliamentary approval, may carry forward lapsed amounts of up to 5% of its operating budget (based on Main Estimates program expenditures) into the next fiscal year. Accordingly, the organization lapsed \$1.0 million in 2009–2010 mainly due to a shortfall in staff that created delays on projects and a reduction in operating expenses.

Full-time Equivalents Used

The summary table of resources in Section 1 of this report indicates that the Office of the Commissioner used 170.7 FTEs in 2009–2010, which represents 96% of its planned 177.5 FTEs, up from 87.5% in 2008–2009. Despite the ongoing challenges in recruiting and retaining staff, this represents an increase of 10% in the number of FTEs used from last year, attributable mainly to an increase of 13.5 indeterminate employee FTEs.

Condensed Statement of Operations for the Year Ended March 31, 2010

	2009–2010				2008–2009
Operating Expenses	Protection Through Compliance Assurance	Promotion Through Policy and Communications	Internal Services	Total	Total
Salaries and employee benefits	\$6,183,198	\$5,843,495	\$5,084,329	\$17,111,022	\$16,484,546
Professional and special services	473,242	1,147,727	1,582,279	3,203,248	3,988,591
Accommodation	605,666	605,666	519,141	1,730,473	1,719,240
Transportation and telecommunications	192,051	357,399	604,460	1,153,910	1,160,976
Amortization of tangible capital assets	269,283	269,283	230,815	769,381	744,219
Other expenses*	50,620	343,081	490,421	884,122	836,133
Net cost of operations	\$7,774,060	\$8,566,651	\$8,511,445	\$24,852,156	\$24,933,705

* Other expenses include communication and printing; repairs and maintenance; utilities, materials and supplies; rentals of photocopiers; and other items. The increase from 2008–2009 is mainly related to shared application software maintenance contracts with Public Works and Government Services Canada having been reclassified from professional services to repairs and maintenance.

The Office of the Commissioner must report appropriations used (Actual Spending), which are displayed in the Public Accounts of Canada and not appropriations set aside for non-cash expenses.

The timing differences are reconciled as follows:

	2009–2010	2008–2009
Net cost of operations per audited financial statements	\$24,852,156	\$24,933,705
Add or Deduct: Non-cash expenses affecting net cost of operations but not affecting appropriations		
Amortization of tangible capital assets	(769,381)	(744,219)
Services provided without charge by other government departments*	(3,014,303)	(2,922,992)
Decrease (increase) in vacation pay and compensatory leave	(139,803)	22,895
Decrease (increase) in accrued employee severance benefits	64,984	(501,834)
Other adjustments	12,867	(74,424)
	21,006,520	20,713,131
Add or Deduct: Cash expenses not affecting net cost of operations but affecting appropriations		
Prepaid expenses	(2,500)	1,500
Acquisitions of tangible capital assets	281,826	452,124
Current year appropriations used	\$21,285,846	\$21,166,755

* Services provided without charge by other government departments refers mainly to accommodations provided by Public Works and Government Services Canada for the Ottawa headquarters and five regional offices (\$1.7 million)—reported separately in the Statement of Operations under Accommodation and contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board (\$1.2 million)—reported as part of the Employee benefits in the Statement of Operations.

Cost of Operations Reported in the Audited Financial Statements

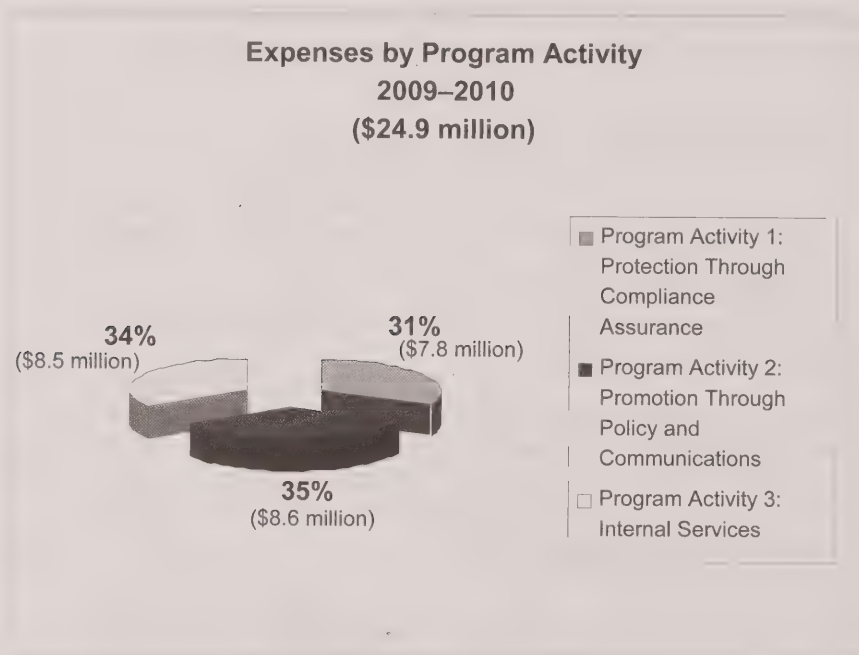
In 2009–2010, the Office of the Commissioner’s net cost of operations was \$24.9 million, as reported in its audited financial statements.

The net decrease of \$82,000 from 2008–2009 is essentially a combination of a net increase in salary and employee benefits of \$626,000, and a decrease of \$730,000 in temporary help, part of Professional and Special Services. The need for temporary help decreased as positions were staffed. Being a small agency, the Office of the Commissioner must call on professionals since it cannot have on staff all the expertise required to fulfill its mandate. Professional and Special Services, much as in 2008–2009, represent the second highest expense after salaries and benefits: roughly 13% of the net cost of operations.

Allocation of Cost of Operations by Program Activity

The audited 2009–2010 financial statements present the Office of the Commissioner’s allocation of the \$24.9 million to program activities.

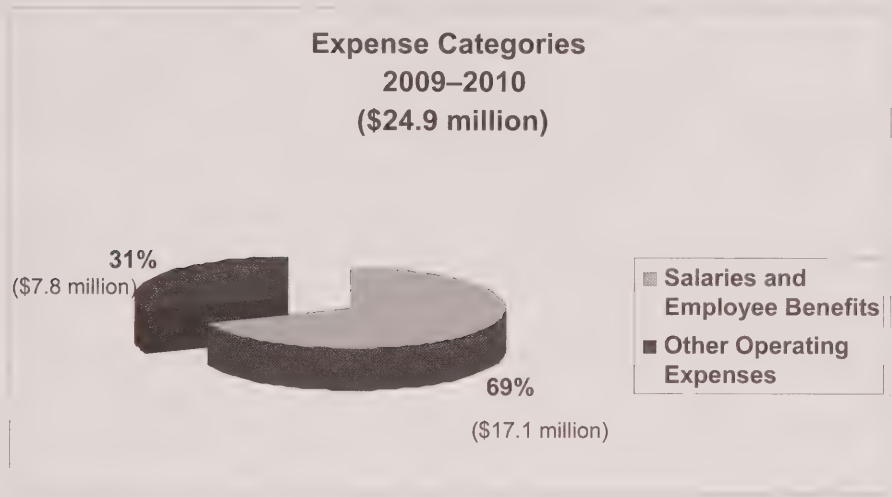
The Protection Through Compliance Assurance Program Activity represents 31% of operating expenses, the Promotion Through Policy and Communications Program Activity represents 35% and the Internal Services Program Activity represents 34%.



Allocation of Cost of Operations by Expense Categories

The audited 2009–2010 financial statements also report \$24.9 million in operating costs.

Salaries and employee benefits represent 69% of operating expenses, whereas other operating expenses represent 31%.



List of Supplementary Information Tables

The following electronic supplementary information tables for this Performance Report can be found on the Treasury Board Secretariat’s Web site at www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-eng.asp:

- User Fees—*User Fees Act* (the Office of the Commissioner of Official Languages became subject to the *Access to Information Act* on April 1, 2007);
- User Fees—Policy on Service Standards for External Fees; and
- Internal Audits.

Other Items of Interest

Statutory reports, publications and other information are available from:

Office of the Commissioner of Official Languages
344 Slater Street, 3rd Floor
Ottawa, Ontario K1A 0T8
Telephone: 613-996-6368
Web site: www.ocol-clo.gc.ca

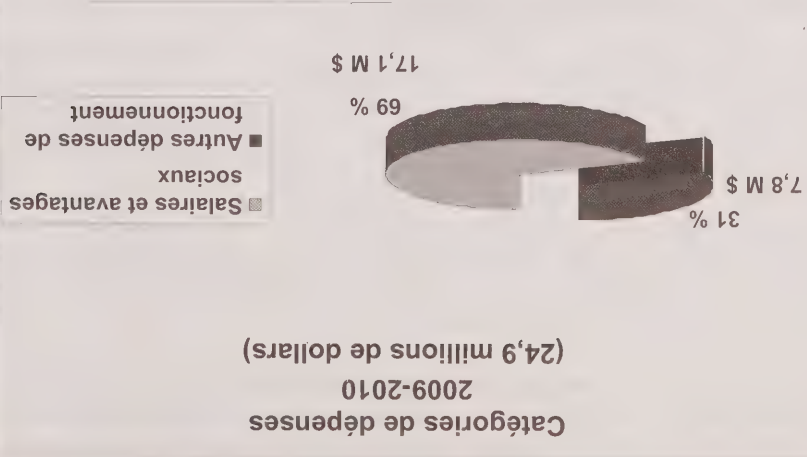
344, rue Slater, 3^e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0T8
Téléphone : 613-996-6368
Site Web : www.ocol-clo.gc.ca

On peut obtenir les rapports prévus par la loi, les publications et d'autres renseignements auprès du Commissariat aux langues officielles :

Autres sujets d'intérêt

- Vérifications internes.
 - Frais d'utilisation – Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation externes; *l'accès à l'information* depuis le 1^{er} avril 2007);
 - Frais d'utilisation – *Loi sur les frais d'utilisation* (le Commissariat est assujéti à la *Loi sur l'accès à l'information* – 2009-2010/indexfr.asp: sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/indexfr.asp;
- le rendement, se trouvent sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor, à www.tbs-les-tableaux-de-rendement.gc.ca

Liste des tableaux supplémentaires



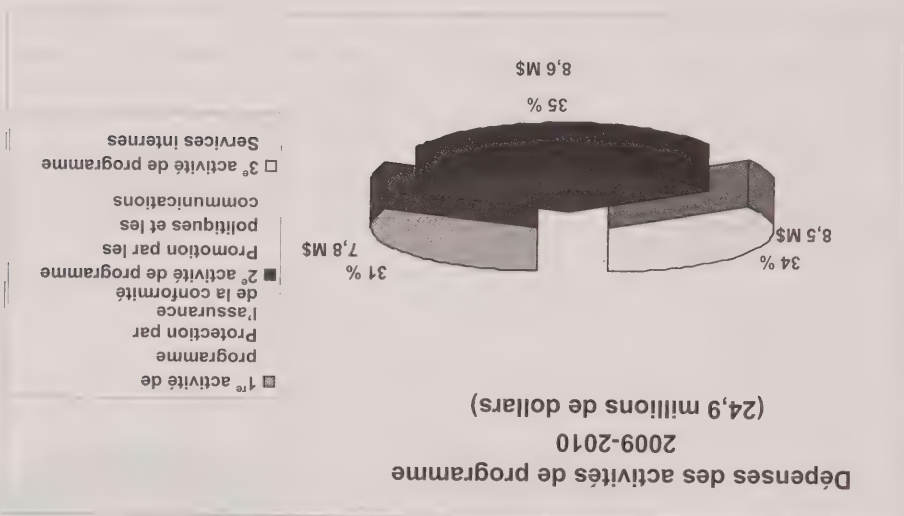
Répartition du coût de fonctionnement par activité de programme

Les états financiers vérifiés 2009-2010 font état de la répartition des 24,9 millions de dollars par activité de programme.

L'activité Protection par l'assurance de la conformité représente 31 p. 100 des dépenses de fonctionnement, l'activité Promotion par la politique et les communications, 35 p. 100, et l'activité Services internes, 34 p. 100.

Dépenses des activités de programme 2009-2010

(24,9 millions de dollars)



Répartition du coût de fonctionnement par catégorie de dépenses

Les états financiers vérifiés 2009-2010 indiquent également la répartition des 24,9 millions de dollars par catégorie de dépenses.

Les salaires et les avantages sociaux du personnel représentent 69 p. 100 du coût de fonctionnement, et les autres dépenses, 31 p. 100.

Le Commissariat doit faire état des crédits utilisés (dépendances réelles) et indiqués dans les Comptes publics du Canada, mais non des crédits réservés pour des dépenses sans incidence sur l'encaisse.

Rapprochement des écarts temporaires :

Coût de fonctionnement net selon les états financiers vérifiés		2009-2010		2008-2009	
Plus ou moins : Éléments ayant une incidence sur le coût de fonctionnement net, mais sans incidence sur les crédits					
Amortissement des immobilisations corporelles	(769 381)			(744 219)	
Services fournis gratuitement par d'autres ministères*	(3 014 303)			(2 922 992)	
Diminution (augmentation) des indemnités de vacances et congés compensatoires	(139 803)			22 895	
Diminution (augmentation) des indemnités de départ	64 984			(501 834)	
Autres ajustements	12 867			(74 424)	
Plus ou moins : Éléments sans incidence sur le coût de fonctionnement net, mais affectant les crédits	21 006 520			20 713 131	
Charges payées d'avance	(2 500)			1 500	
Acquisitions d'immobilisations corporelles	281 826			452 124	
Credits de l'exercice en cours utilisés		21 285 846 \$		21 166 755 \$	

* Les services offerts gratuitement par d'autres ministères comprennent principalement les locaux fournis par Travaux Publics et Services gouvernementaux Canada pour l'Administration centrale d'Ottawa et les cinq bureaux régionaux (1,7 millions de dollars). Ces dépenses sont indiquées séparément dans l'état des résultats d'exploitation, ainsi que les contributions couvrant la part de l'employeur des primes d'assurance des employés et les dépenses versées par le Secréariat du Conseil du Trésor (1,2 million de dollars) – ces dépenses faisant partie des avantages sociaux dans l'état des résultats d'exploitation.

Coût de fonctionnement porté aux états financiers vérifiés

En 2009-2010, le coût de fonctionnement net du Commissariat s'élevait à 24,9 millions de dollars, comme l'indiquent les états financiers vérifiés.

La diminution nette de 82 000 \$ par rapport à 2008-2009 résulte essentiellement de la combinaison de l'augmentation nette de 626 000 \$ des salaires et des avantages sociaux des employés, et de la baisse de 730 000 \$ des services d'aide temporaire, qui font partie des services professionnels et spéciaux. Le Commissariat a eu recours dans une moindre mesure à des employés temporaires, car de nombreux postes ont été dotés. Étant donné sa taille réduite, le Commissariat doit faire appel à des professionnels externes, puisque son personnel ne peut posséder toute l'expertise requise pour s'acquitter de son mandat. Tout comme il en avait été le cas en 2008-2009, les services professionnels et spéciaux représentent la deuxième dépense en importance après les salaires et les avantages spéciaux, soit environ 13 p. 100 du coût de fonctionnement net.

Le Commissariat peut, sous réserve de l'approbation du Parlement, reporter au prochain exercice jusqu'à 5 p. 100 de son budget de fonctionnement – fondé sur les dépenses de programme du budget principal des dépenses. Le Commissariat avait donc 1,0 million de dollars non utilisés en 2009-2010, en raison principalement d'un manque de personnel, lequel a causé des délais dans certains projets ainsi qu'une diminution des dépenses de fonctionnement.

Equivalents temps plein utilisés

Le tableau sommaire des ressources présenté dans la section I indique que le Commissariat a utilisé 170,7 ETP en 2009-2010, ce qui représente 96 p. 100 des 177,5 ETP prévus, une hausse comparative aux 87,5 p. 100 en 2008-2009. Malgré les difficultés qui persistent sur les plans du recrutement et de la rétention du personnel, il s'agit donc d'une hausse de 10 p. 100 du nombre d'ETP utilisés par rapport à l'exercice précédent, laquelle est attribuable principalement à l'augmentation de 13,5 ETP des employés indéterminés.

Etat condensé des résultats pour l'exercice clôturant le 31 mars 2010

2009-2010						2008-2009					
Dépenses de fonctionnement		Protection par l'assurance de la conformité		Promotion par la politique et les communications		Services internes		Total		Total	
Salaires et avantages sociaux	6 183 198 \$	5 843 495 \$	5 084 329 \$	17 111 022 \$	16 484 546 \$						
Services professionnels et spéciaux	473 242	1 147 727	1 582 279	3 203 248	3 988 591						
Installations	605 666	605 666	519 141	1 730 473	1 719 240						
Transport et télécommunications	192 051	357 399	604 460	1 153 910	1 160 976						
Amortissement des immobilisations corporelles	269 283	269 283	230 815	769 381	744 219						
Autres dépenses*	50 620	343 081	490 421	884 122	836 133						
Côût de fonctionnement net	7 774 060 \$	8 566 651 \$	8 511 445 \$	24 852 156 \$	24 933 705 \$						

* Les « Autres dépenses » comprennent les communications et l'impression, les réparations et l'entretien, les services publics, le matériel et les fournitures, la location de photocopieurs et d'autres articles. L'augmentation par rapport à 2008-2009 s'explique principalement par la reclassification de certains d'entretien afférents aux logiciels de bureau partagés avec Travaux publics et Service Canada, qui sont passés de Services professionnels à Réparations et entretien.

résultats d'exploitation nets du Commissariat pour l'exercice diffèrent selon qu'ils sont présentés en fonction du financement octroyé par le gouvernement (comptes publics du Canada) ou en fonction de la comptabilité d'exercice (états financiers). Par conséquent, à la fin de l'exercice financier de 2009-2010, l'avoir du Canada indique que certains éléments du Commissariat pourraient nécessiter un financement dans les années à venir.

Dépenses prévues, total des autorisations, dépenses réelles

Les titres *Dépenses prévues, Total des autorisations et Dépenses réelles* figurant dans les tableaux financiers présentés dans les sections précédentes du rapport signifient ce qui suit :

- Les dépenses prévues correspondent au financement de base assuré par le Parlement au début de l'exercice par l'entremise du budget principal des dépenses.
- Le total des autorisations comprend le budget principal des dépenses (les dépenses prévues) pour l'exercice ainsi que les fonds supplémentaires alloués par le Parlement dans le courant de l'exercice.
- Les dépenses réelles représentent les dépenses de trésorerie et les acquisitions de biens, telles que les immobilisations corporelles, faites au cours de l'exercice et non les dépenses non monétaires engagées durant l'année (les services fournis gratuitement par d'autres ministères), selon les états financiers.

Crédits parlementaires approuvés (total des autorisations)

La section II du rapport présente les ressources financières et humaines approuvées par le Parlement et affectées au Commissariat conformément à son architecture des activités de programme (AAP), approuvée par le Conseil du Trésor. L'AAP figure à la section I de ce rapport.

En 2009-2010, le Parlement a approuvé 22,3 millions de dollars. Ces crédits comprennent le budget principal des dépenses de 19,9 millions de dollars (dépenses prévues) et le budget supplémentaire des dépenses de 2,4 millions de dollars. Ce dernier montant comprend la ratification de conventions collectives (0,6 million de dollars), le versement d'indemnités de départ et de congés parentaux (0,6 million de dollars), les versements aux régimes d'avantages sociaux des employés (0,3 million de dollars) et les fonds reportés de 2008-2009 (0,9 million de dollars). En 2008-2009, le Parlement avait approuvé 22 millions de dollars. La hausse de 0,3 million de dollars s'explique principalement par l'augmentation des versements aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Crédits parlementaires utilisés (dépenses réelles)

En 2009-2010, le Commissariat a dépensé 21,3 des 22,3 millions de dollars en crédits parlementaires approuvés. La section II de ce rapport fait état des dépenses par activité de programme.

Section III – Renseignements supplémentaires

La présente section fait état des principales données financières, dresse la liste de certains tableaux de renseignements supplémentaires concernant le Commissariat et renvoie à d'autres sujets d'intérêt.

Principales données financières

États financiers vérifiés

Les états financiers vérifiés du Commissariat sont pour l'exercice ayant clôturé le 31 mars 2010¹⁶.

État condensé de la situation financière au 31 mars	%	Changement 2009-2010 (en milliers de dollars)	2008-2009 (en milliers de dollars)		
				ACTIFS	PASSIFS
				(26 %)	(10 %)
				3 239	5 276
				(2 037)	(1 484)
				3 239	4 360
				(26 %)	37 %
				3 239	4 360
TOTAL				(26 %)	

La diminution de 1,1 million de dollars de l'actif à la fin de l'exercice est attribuable aux éléments suivants : la réduction des sommes à recevoir du compte du Trésor, qui ne tient plus compte des salaires à payer au 31 mars 2008 pour ce qui est des conventions collectives de l'AFPC signées à la fin de 2008-2009, la diminution des sommes « recouvrables » auprès du Conseil du Trésor pour les versements excédentaires aux régimes d'avantages sociaux des employés; la réduction des immobilisations corporelles liée au fait que les charges d'amortissement étaient supérieures aux coûts liés à l'achat de nouvelles acquisitions.

La diminution de 0,6 million de dollars du passif à la fin de l'exercice s'explique par la réduction des salaires à payer et des indemnités de départ, moins l'augmentation des versements aux régimes d'avantages sociaux des employés faits au Conseil du Trésor et pour le nouveau congé pouvant être pris seulement une fois, auquel ont droit les employés après deux ans de service.

La hausse de 0,5 million de dollars de l'avoir du Canada est attribuable à la baisse de l'actif de 1,1 million de dollars, moins la baisse du passif de 0,6 million. Tout comme les autres ministères et organismes, le Commissariat reçoit la plus grande partie de son financement sous forme de crédits parlementaires annuels. Les éléments reconnus dans l'état des résultats d'exploitation et l'état des finances d'une année peuvent être financés au moyen de crédits parlementaires autorisés dans des exercices précédents, pendant celui en cours ou des exercices futurs. Ainsi, les

Bien que le Commissariat soit un organisme de taille modeste, il a été géré de façon à améliorer sans cesse ses pratiques de gestion, notamment par l'intégration des ressources humaines et de la GI/TI dans l'exercice de planification opérationnelle. En outre, des progrès ont été réalisés dans l'établissement de son cadre de mesure du rendement. Comme nous l'avons mentionné l'an dernier, ces changements appréciables au sein de l'organisation nécessiteront une mise en œuvre graduelle au cours des prochaines années.

Le Commissariat a désigné un champion pour le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008. Cette personne a élaboré un plan d'action, qui est en voie d'être mis en œuvre et est suivi de près. Ce plan a déjà connu certains succès : le Commissariat a mené un exercice pilote de rétroaction ascendante pour les gestionnaires et mis à jour son Programme de reconnaissance.

Leçons apprises

Les leçons les plus précieuses tirées cette année par le Commissariat, tant positives que négatives, sont liées au contexte de sa contribution incontestable au succès des Jeux olympiques de Vancouver. Sur le plan positif, le Commissariat a découvert qu'une planification soignée et des interventions bien ciblées en amont étaient remarquablement efficaces pour modifier le comportement des institutions fédérales. Il appert également qu'on obtient de meilleurs résultats au moyen d'interventions qui incitent toutes les directions générales à travailler ensemble. De telles interventions se révèlent plus efficaces, notamment à long terme, que celles qui proviennent d'une seule direction générale. Ce succès semble s'expliquer par les synergies, la diversité des points de vue et la stimulation intellectuelle inhérente aux initiatives horizontales. En outre, le Commissariat a constaté que la mobilisation qu'a nécessitée sa participation à des manifestations d'envergure, comme les Jeux olympiques et le 40^e anniversaire de la *Loi sur les langues officielles*, a eu une incidence de premier plan sur sa capacité à mener ses activités quotidiennes.

Enfin, les changements importants qui ont été apportés aux méthodes de travail et aux pratiques de gestion du Commissariat ont eu des répercussions considérables sur la charge de travail du personnel, ce qui est sans doute normal dans une organisation de cette taille. Par exemple, la recherche de solutions aux problèmes systémiques concernant la conformité des institutions fédérales, tout en cherchant à obtenir des résultats positifs durables, exigent beaucoup de ressources. La leçon qu'il faut en tirer est que l'ampleur des changements organisationnels doit être proportionnée à la capacité de l'organisation.

Planification des activités et pratiques de gestion

Pour la septième année consécutive, le Commissariat a obtenu une opinion sans réserve du Bureau du vérificateur général du Canada par suite de la vérification de ses états financiers pour 2009-2010. Le Commissariat a examiné ses contrôles internes et présenté ses conclusions au Comité de vérification. Globalement, le Commissariat est satisfait de l'état de ses contrôles internes, et peu de domaines nécessitent des améliorations. Le Commissariat a poursuivi la mise en œuvre de son cadre de mesure du rendement, qui s'effectuera sur trois ans; il en fait l'examen à la lumière de l'ajout d'une fonction d'évaluation et de l'intégration des mesures du rendement avec l'évaluation. Le Commissariat a mis l'accent sur l'amélioration de son processus de planification intégrée, en mettant à profit les leçons de l'expérience pilote menée en 2008-2009. Le commissaire a lancé une révision des services votés pour vérifier si le Commissariat dispose de suffisamment de ressources par rapport à ses priorités stratégiques et à son mandat, et s'il est en mesure de créer une organisation stable et efficace au cours des cinq prochaines années. Les objectifs de l'examen visent à ce que le Commissariat s'attarde aux bonnes priorités, qu'il s'acquitte avec efficacité de ses tâches et qu'il fasse le nécessaire pour réduire la pression sur ses ressources.

Vérification interne

Une vérification des pratiques de gestion des ressources humaines a été réalisée en 2009-2010. Le Commissariat a entrepris une vérification de la gouvernance de ses services de gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI/TI), et le rapport devrait être terminé en 2010-2011. Les membres du Comité de vérification ont convenu d'assumer la responsabilité de la nouvelle fonction d'évaluation du Commissariat, qui sera mise en place en 2010-2011, par suite de la Politique révisée du Conseil du Trésor sur l'évaluation. Le Comité de vérification a été en conséquence renommé « Comité de vérification et d'évaluation ». Le Comité de vérification et d'évaluation a préparé et approuvé son second rapport annuel¹⁵, pour la période du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010. Le Comité de vérification et d'évaluation s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice et a fourni au Commissariat des avis visant à renforcer sa gouvernance, son cadre de contrôle de gestion et la gestion du risque. Le Comité a reconnu les progrès soutenus au sein de l'organisme et n'a fait état d'aucune lacune grave.

¹⁵ www.ocol-clo.gc.ca/html/hrmp_pgrh_2009_f.php

Résultat attendu	Indicateurs de rendement	Sommaire du rendement
6. Le Commissariat aux langues officielles offre des services internes de grande qualité, gère ses ressources de façon responsable et applique de saines pratiques de gestion.	En cours d'élaboration	<p>Gestion des ressources humaines</p> <p>Au cours de l'exercice, le Commissariat a mis en œuvre le volet de l'année deux de son Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines 2008-2011 :</p> <ul style="list-style-type: none">• le lancement d'un programme de développement du leadership;• l'élaboration d'un programme d'apprentissage pour la Direction générale de l'assurance de la conformité pour appuyer la mise en œuvre du rôle d'ombudsman renouvelé;• une initiative pour le recrutement et l'intégration d'étudiants. <p>Le Commissariat a également poursuivi la mise en œuvre de son plan triennal d'équité en matière d'emploi et est parvenu à améliorer grandement la représentation des minorités visibles.</p> <p>Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008, auquel ont répondu 80 p. 100 des employés du Commissariat, ont été validés au cours d'un exercice. Par la suite, un plan d'action général a été approuvé par le Comité exécutif en vue de sa mise en œuvre au cours des 18 prochains mois. Le plan d'action comprend des initiatives précises visant à créer un milieu de travail sain, dépouvu de harcèlement et de discrimination, et à trouver des solutions aux problèmes de la charge de travail et des changements perçus dans les priorités de l'organisation.</p> <p>Le Commissariat a également présenté un rapport annuel sur l'obligation de rendre compte en dotation à la Commission de la fonction publique. La rétroaction reçue a été positive. La planification intégrée des ressources humaines et des activités est le seul domaine nécessitant des améliorations.</p> <p>Par suite de la vérification interne des pratiques de gestion des ressources humaines du Commissariat, un comité consultatif sur la gestion des ressources humaines a été créé à l'automne 2009. Il a pour mandat de valider les nouvelles priorités à ce chapitre ayant une incidence sur l'organisation, en vue de leur intégration au Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines. Le comité s'est réuni à deux reprises et a formulé des recommandations à l'intention du Comité exécutif.</p> <p>Demandes au titre de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels</p> <p>En 2009-2010, le Commissariat a reçu 18 demandes et effectué 10 consultations au titre de la Loi sur l'accès à l'information, et 5 au titre de la Loi sur la protection des renseignements personnels. Même si une demande en vertu de la Loi sur l'accès à l'information a été satisfait tardivement, aucune plainte n'a été déposée contre le Commissariat au cours de cette période.</p> <p>Le bulletin <i>Info Source</i>¹⁴ a été actualisé pour améliorer sa conformité à la Loi sur l'accès à l'information et à la Loi sur la protection des renseignements personnels.</p>

Troisième activité de programme : Services internes

Description de l'activité

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes servant à appuyer d'autres activités de programme et les obligations générales du Commissariat aux langues officielles. Comme ce dernier est un organisme de taille modeste, ses services internes ne comprennent que deux sous-activités : le soutien à la gouvernance et à la gestion, d'une part, et les services de gestion des ressources, d'autre part. En raison de l'exigence législative d'interier des actions en justice en vertu du régime de la *Loi sur les langues officielles*, les services juridiques sont exclus des services internes au Commissariat et sont rattachés à la première activité de programme, la protection par l'assurance de la conformité. De même, compte tenu du mandat du Commissariat, ses services de communications font partie intégrante de la deuxième activité de programme, la promotion par la politique et les communications; ils ne sont donc pas intégrés aux services internes.

3 ^e activité de programme : Services internes					
Ressources financières 2009-2010 (en milliers de dollars)			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Ecart
6 159	7 388	7 560	54,5	54,3	0,2

Le total des autorisations comprend le budget principal des dépenses (dépenses prévues), l'année pour les règlements relatifs aux conventions collectives et le versement d'indemnités de départ et de prestations parentales.

Le Parlement approuve les crédits (total des autorisations) destinés au Commissariat, et celui-ci affecte ces ressources à ses différentes activités de programme en vue de s'acquitter de son mandat. En 2009-2010, le Commissariat a affecté 7,4 millions de dollars et 54,5 équivalents temps plein (ETP) à cette activité de programme. Les dépenses réelles étaient supérieures à l'affectation en raison d'une hausse des dépenses de fonctionnement.

Les ETP prévus reflètent les ressources disponibles dans le cadre du total des autorisations. En 2009-2010, le Commissariat a utilisé 54,3 ETP, ce qui représente à peu près 100 p. 100 des 54,5 qui étaient prévus. Le nombre d'ETP réels a augmenté de 8,5 – les employés nommés pour une période indéterminée constituant 88 p. 100 de cette augmentation.

Des renseignements supplémentaires sont présentés dans la section III de ce rapport, dans la partie « Principales données financières ».

La politique linguistique du Canada évolue par l'entremise du discours public, et le travail du Commissariat aux langues officielles consiste à favoriser les discussions parmi les membres du Parlement, les représentants des tribunaux et la population en général. Grâce aux efforts du Commissariat, les institutions fédérales et le public acquièrent une meilleure compréhension de l'importance déterminante de la dualité linguistique et de la situation des communautés de langue officielle. Ces communautés, à leur tour, bénéficient de cette compréhension plus approfondie et de l'ouverture des institutions fédérales et de l'ensemble de la population.

Avantages pour les Canadiennes et les Canadiens

Même si de nombreux défis demeurent pour atteindre tous les objectifs de la *Loi sur les langues officielles*, deux événements prestigieux ont influencé la plus grande partie des activités du Commissariat cette année : les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010, à Vancouver, et le 40^e anniversaire de la *Loi*. Tous deux, ayant permis de faire valoir la raison d'être du Commissariat, se sont révélés des investissements valables. Le travail du Commissariat à l'appui de ces événements a aidé à consolider ses liens avec les institutions fédérales et à sensibiliser davantage les Canadiennes et les Canadiens à leurs droits en matière de langues officielles.

Analyse du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Sommaire du rendement
		<p>mettaient en œuvre certaines des recommandations du rapport de suivi.</p> <p>Le Commissariat a de plus publié des mises à jour trimestrielles sur les aspects des Jeux qui concernaient les langues officielles, comme l'exigeait la motion adoptée par le Comité permanent des langues officielles de la Chambre des communes.</p> <p>Les délibérations d'un forum organisé en vue d'améliorer la compréhension de la dualité linguistique parmi les Canadiennes et les Canadiens d'origines diverses, tenu à Vancouver en décembre 2008, ont été résumées dans un rapport, distribué aux participants en novembre 2009¹³. Le forum visait également à créer des liens avec les participants ainsi qu'à poursuivre et à élargir ce dialogue d'importance capitale, amorcé lors d'un forum précédent, à Toronto, et qui se poursuivra dans le cadre d'une rencontre similaire à Montréal, en 2012.</p> <p>Enfin, le Commissariat a repensé son approche pour surveiller et stimuler la mise en œuvre de la partie VII de la <i>Loi sur les langues officielles</i>. Il a mené des études de terrain et élaboré une stratégie d'interventions multiples pour concevoir une approche plus globale afin que toutes les institutions fédérales prennent des mesures positives qui renforcent la vitalité des communautés et favorisent l'égalité du français et de l'anglais dans la société canadienne.</p>

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Sommaire du rendement
à des représentants du gouvernement pour savoir dans quelle mesure celles-ci ont influencé les politiques gouvernementales.)	<ul style="list-style-type: none">• Une étude intitulée <i>Les indicateurs de vitalité 3 : les communautés francophones de la Saskatchewan en milieu rural</i>, qui s'inscrit dans la troisième phase d'un projet de recherche pluriannuel sur la vitalité des communautés canadiennes de langue officielle dans l'Ouest canadien. Cette étude porte sur la région rurale de la Saskatchewan qui englobe Duck Lake, St-Louis, Dore, Dore, Hoey et St-Isidore-de-BelleVue. L'objectif était de déterminer les façons dont les communautés francophones rurales pouvaient contribuer à leur propre vitalité et d'évaluer les progrès réalisés vers les objectifs communs. L'étude, qui avait été adaptée à la situation de la communauté, a été intégrée dans une initiative commune actuelle, le « Projet du terroir ».• Une étude sur les communautés francophones des territoires du Nord, réalisée en partenariat avec Patrimoine canadien. L'étude et les rapports sommaires doivent être rendus publics en octobre 2010, dans le cadre d'une réunion des coordonnateurs chargés de la partie VII.	<p>Le Commissariat a de plus entrepris un projet de recherche qui explore les compétences essentielles et les comportements que doivent adopter les hauts fonctionnaires pour intégrer pleinement dans la fonction publique fédérale, la dualité linguistique en tant que valeur essentielle. Cette étude sur le leadership au sein d'une fonction publique bilingue repose sur une approche proactive à l'égard de la résolution de problèmes liés à la langue de travail.</p> <p>Le rapport de suivi intitulé <i>Vancouver 2010, une occasion en or : viser un modèle canadien de la dualité linguistique dans le sport international</i> détermine les progrès accomplis en vue de satisfaire les exigences linguistiques définies par Patrimoine canadien à l'intention du COVAN dans le cadre des Jeux, en vertu d'un accord multipartite sous l'égide de la <i>Loi sur les langues officielles</i>. L'étude examine dans quelle mesure les institutions fédérales, en particulier Patrimoine canadien, ont tenu compte des exigences linguistiques de la <i>Loi</i> dans la planification de leurs activités pour la tenue des Jeux. Le commissaire a formulé onze recommandations à l'intention du COVAN, de Patrimoine canadien et d'autres institutions fédérales canadiennes. Il leur a également conseillé de surveiller leur propre rendement en matière de langues officielles au cours des Jeux et de faire rapport sur les réussites et les leçons apprises. Au moment où le rapport de suivi du Commissariat a été publié, en septembre 2009, le ministre du Patrimoine canadien a annoncé l'octroi de 7,7 millions de dollars supplémentaires pour que soient installés des panneaux bilingues permanents et embauché du personnel pour assurer les services de traduction et d'interprétation, notamment aux cérémonies quotidiennes bilingues de remise des médailles. Ces mesures</p>

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	<p>Sommaire du rendement</p> <p>gouvernement et au commissaire aux langues officielles de ce territoire.</p> <p>Intervention dans le cadre des recours devant les tribunaux en vertu de la Charte canadienne des droits et libertés</p> <p>En décembre 2008, le commissaire a comparu en tant qu'intervenant devant la Cour suprême du Canada dans les causes <i>Ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, et al. c. Tabwindar Bindra</i>. Les deux causes, qui portent sur l'accès à l'éducation dans la langue de la minorité au Québec, ont été entendues en 2009.</p> <p>Appuyant les principes d'interprétation présentés par le commissaire, la Cour suprême du Canada a confirmé, dans un arrêt unanime, que le droit à l'éducation dans la langue de la minorité – stipulé à l'article 23 de la Charte canadienne des droits et libertés – devait être interprété conformément à l'objectif constitutionnel de protection des communautés linguistiques en situation minoritaire. Confirmant l'importance et la légitimité de l'objectif de protéger la langue française au Québec, la Cour suprême a toutefois contesté la modification apportée par l'Assemblée nationale du Québec à la Charte de la langue française qui limite l'accès à l'éducation dans les écoles publiques de langue anglaise. L'Assemblée nationale du Québec dispose d'un an pour corriger la législation contestée.</p> <p>Le commissaire a également obtenu le statut d'intervenant dans la cause <i>Caron c. Alberta</i>, qui a été portée devant la Cour suprême du Canada en février 2010. Dans ce cas, le commissaire a fait valoir que des avances de fonds devraient être consenties dans les causes constitutionnelles concernant les droits linguistiques. L'arrêt qui sera rendu par la Cour suprême aura une incidence notable sur la capacité de M. Caron à faire valoir ses droits constitutionnels et linguistiques devant la Cour d'appel de l'Alberta.</p> <p>Recherche</p> <p>Chaque année, le Commissariat aux langues officielles réalise des études pour mieux faire connaître à la population canadienne l'évolution du statut et de l'usage du français et de l'anglais, d'un bout à l'autre du pays. En 2009-2010, le Commissariat a publié trois études¹²</p> <ul style="list-style-type: none">• Une étude qui examine les possibilités d'apprentissage en langue seconde dans les universités canadiennes. Intitulée <i>Deux langues, tout un monde de possibilités : l'apprentissage en langue seconde dans les universités canadiennes</i>, cette enquête est la première à porter sur les programmes d'apprentissage en langue seconde offerts dans 84 universités canadiennes. Elle met en évidence les graves lacunes qui empêchent les étudiants de perfectionner leurs compétences en langue seconde au cours de leurs études supérieures, tandis qu'ils se préparent à entrer sur le marché du travail. L'un des buts de l'étude était de signaler aux intervenants clés, les universités et les gouvernements provinciaux et fédéral,
Résultats attendus	Indicateurs de rendement	<p>5. La politique publique canadienne est influencée par la recherche et les analyses sur les questions en matière de droits linguistiques et de qualité linguistique.</p> <p>Les principaux publics clés ont eu accès à la recherche et aux analyses du Commissariat, et les ont prises en considération lors de l'élaboration de politiques. (Suivi de la rétroaction des principaux intervenants et analyse du contenu d'un certain nombre de recommandations provenant d'études et de lettres officielles adressées</p>

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Sommaire du rendement
		<p>Les institutions fédérales clés et les comités responsables des Jeux, dont le Comité des services fédéraux essentiels et le Comité des sous-ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux.</p> <p>Liaison régionale avec les communautés de langue officielle</p> <p>Le Commissariat a tenu en 2009-2010 des réunions et des exposés dans les régions, avec des organisations et des institutions fédérales, de même qu'avec des représentants d'autres paliers gouvernementaux. En voici des points saillants:</p> <ul style="list-style-type: none"> Le commissaire a été conférencier d'honneur à la première Conférence sur les chemins de la réussite bilingue et Foire de carrières bilingues, à Toronto, où il a rencontré 600 étudiants de la région du Grand Toronto inscrits à des programmes d'immersion en français, de français intensif ou de français première langue. À la Conférence des administrateurs du programme Cours de langue pour les immigrants au Canada (CLIC), en février, le Commissariat a fait une présentation spéciale, intitulée <i>The Double Minority—Bilingualism in Today's Canada</i>, dans le cadre de la séance plénière. Le bureau régional de l'Atlantique du Commissariat, de concert avec les sections provinciales de l'Association Canadian Parents for French, a organisé une série de groupes de discussion à titre de suivi pour le rapport du commissaire sur les études en langue seconde dans les universités canadiennes. En août, le commissaire a participé aux festivités du 47^e anniversaire de l'arrivée de Jacques Cartier à Gaspé. Il a assisté au lancement de l'audioguide consacré à William Wakeham, qui présente l'histoire de Gaspé et relate des anecdotes de cette personnalité peu connue qui a grandement contribué au développement de la pêche commerciale dans la région. Le texte du nouvel audioguide, qui est une cocréation du Comité for Anglophone Social Action, de Pêches et Océans Canada et du Comité d'employabilité et de développement économique communautaire, offre à la communauté d'expression anglaise de Gaspé un panorama de sa présence historique et contemporaine dans la région. Le commissaire a encouragé la collaboration entre les communautés de langue officielle et le Musée canadien des droits de la personne, qui ouvrira bientôt ses portes, exhortant ce dernier à adopter une approche proactive à l'égard des langues officielles des l'élaboration de la politique en matière de ressources humaines et de la conception des expositions. Le projet s'annonce prometteur à ce chapitre puisque le Musée a commencé à recruter et à embaucher du personnel bilingue et a réfléchi aux conséquences linguistiques de l'expérience des immigrants canadiens. Le commissaire a assisté au sommet linguistique du Nunavut, à Iqaluit. Le territoire a commencé à mettre en œuvre sa <i>Loi sur les langues officielles</i>, récemment adoptée, ainsi que la <i>Loi sur la protection de la langue inuit</i> du Nunavut. Invité par le gouvernement du Nunavut, le commissaire a donc donné suite à son engagement à faire part de son expertise aux dirigeants du

spécial et tenu un symposium. En outre, toujours à l'occasion du 40^e anniversaire, le Commissariat a publié une édition spéciale du bulletin en ligne *Au-delà des mots*, qui compte 1 415 abonnés de par le pays.

Ce programme fort étoffé d'activités de relations publiques ciblait des institutions fédérales clés, dont Air Canada, Postes Canada, la GRC, Service Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada, les administrations aéroportuaires, la Société Radio-Canada, Patrimoine canadien, le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Défense nationale et la Commission de la capitale nationale.

Établi en 2007 pour mieux faire entendre la voix des jeunes employés de l'organisme et les inciter à faire office d'ambassadeurs des langues officielles au sein de la fonction publique et de la société canadienne, le Réseau des jeunes professionnels et professionnelles du Commissariat aux langues officielles a organisé, à l'automne 2009, un forum sur la langue de travail. La rencontre a rassemblé une centaine de jeunes membres de la fonction publique travaillant dans plus de 30 ministères et organismes. En prenant le pouls de la nouvelle génération d'employés du gouvernement fédéral, le forum a révélé certaines pratiques exemplaires concernant l'utilisation de la langue officielle de son choix et des deux langues officielles au travail. Certains participants se sont engagés personnellement à prendre des mesures concrètes pour promouvoir l'utilisation des deux langues officielles dans leur milieu de travail. Le Réseau a présenté les résultats du forum au Conseil du Réseau des champions des langues officielles, en janvier. Grâce à ses efforts, le Réseau des jeunes professionnels et professionnelles a accru la sensibilisation aux droits et aux responsabilités en matière de langue de travail, stimulé la discussion de la question dans d'autres institutions et renforcé la collaboration sur le sujet entre les jeunes professionnels au sein de la fonction publique, ce qui a débouché sur de nombreuses activités de suivi et des exposés devant divers groupes fédéraux.

Le Commissariat a poursuivi son travail auprès des conseils fédéraux régionaux des différents coins du pays afin de les appuyer en tant que chefs de file des langues officielles et d'encourager la tenue d'activités propres à aider les institutions membres à s'acquitter de leurs engagements en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. Cette année, le Commissariat a travaillé de concert avec les conseils pour promouvoir l'élaboration d'un plan stratégique pour les langues officielles visant à rehausser le profil et la notoriété de la dualité linguistique en tant que valeur nationale dans la fonction publique. Les efforts promotionnels axés sur le 40^e anniversaire de la *Loi* ont amené les conseils fédéraux à progresser sur d'autres fronts.

Défense des intérêts auprès des organismes centraux et d'autres organismes

Le commissaire rencontre régulièrement le greffier du Conseil privé, le ministre du Patrimoine canadien et le président du Conseil du Trésor pour discuter du rapport annuel et mettre en relief leur rôle dans la mise en œuvre des recommandations.

Dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver 2010, le Commissariat a poursuivi ses efforts de sensibilisation, en rencontrant

Résultats attendus

Indicateurs de rendement

Sommaire du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Sommaire du rendement
4. Le public, les communautés de langue officielle en situation minoritaire, les médias et les institutions et les organisations fédérales qui sont assujetties à la Loi ont accès à l'information et aux outils leur permettant de comprendre leurs droits et leurs obligations en matière de langues officielles ainsi que l'importance de la dualité linguistique au Canada.	commentaires reçus de la part des membres du Parlement ou des comités parlementaires des langues officielles.)	<p>Rapport annuel</p> <p>Le rapport annuel du commissaire aux langues officielles 2008-2009, publié en mai 2009, a été largement mis en relief auprès des institutions fédérales et a bénéficié d'une importante couverture médiatique. Le rapport inclut une rétrospective historique des 40 ans de la Loi sur les langues officielles. À l'occasion du 40^e anniversaire des médias et de la Loi, le commissaire a exhorté de nouveaux acteurs à se mobiliser les jeunes – de façon à ce que le Canada puisse pleinement bénéficier de son avantage linguistique. Il a signalé qu'il était nécessaire que le gouvernement fasse preuve de leadership et qu'il adopte une approche cohérente dans la mise en œuvre des obligations relatives aux langues officielles. Il a de plus souligné qu'il fallait protéger les programmes de langues officielles et les droits linguistiques des particuliers et des communautés de langue officielle, malgré la situation économique difficile.</p> <p>Promotion et sensibilisation accrues</p> <p>Pour aider le public canadien, les membres du Parlement et les fonctionnaires fédéraux à mieux comprendre les objectifs de la Loi sur les langues officielles, le mandat du Commissariat et le programme des langues officielles du Canada, en 2009-2010, le commissaire :</p> <ul style="list-style-type: none">• a réalisé 90 entrevues, obtenant 1 447 mentions dans les médias canadiens;• a prononcé 43 allocutions dans le cadre de conférences et d'événements publics (dont le lancement du Réseau de recherche sur les communautés québécoises d'expression anglaise et des conférences sur la dualité linguistique au Nouveau-Brunswick; le statut du français dans l'Ouest canadien; l'immigration francophone au Canada; la planification linguistique dans les capitales et les environnements urbains);• a publié 11 communiqués de presse, notamment sur les décisions historiques de tribunaux. <p>Le personnel du Commissariat a également fait la promotion de la dualité linguistique au moyen de nombreuses autres tribunes, dont des stands d'information à 16 événements nationaux, à 26 événements régionaux et à 3 rencontres internationales, qui ont attiré quelque 12 900 personnes.</p> <p>Le Commissariat a également profité du 40^e anniversaire de la Loi sur les langues officielles pour sensibiliser la population, susciter son intérêt envers la dualité linguistique et l'inciter à y participer, au moyen d'un éventail d'activités promotionnelles. Par exemple, il a produit une exposition itinérante, publié un bulletin électronique</p>

l'exercice pour la part du Commissariat en ce qui a trait aux règlements relatifs aux conventions collectives et au versement d'indemnités de départ et de prestations parentales.

Le Parlement approuve les crédits (total des autorisations) destinés au Commissariat, et celui-ci affecte ces ressources à ses différentes activités de programme en vue de s'acquitter de son mandat. En 2009-2010, le Commissariat a affecté 7,6 millions de dollars et 55 équivalents temps plein (ETP) à cette activité de programme. Les dépenses réelles étaient inférieures à l'affectation, en raison principalement d'une baisse des dépenses de fonctionnement.

Les ETP prévus reflètent les ressources disponibles dans le cadre du total des autorisations. En 2009-2010, le Commissariat a utilisé 57,5 ETP, ce qui représente 105 p. 100 des 55 ETP prévus. Le nombre d'ETP réels a augmenté de 1 – les employés nommés pour une période indéterminée constituant 100 p. 100 de cette augmentation. La moyenne de dotation de 2,5 ETP est liée aux employés nommés pour une période déterminée, aux employés occasionnels et au personnel étudiant.

Des renseignements supplémentaires sont présentés dans la section III de ce rapport, dans la partie « Principales données financières ».

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Sommaire du rendement
3. Le Parlement obtient des conseils des interventions du commissaire sur l'élaboration des lois, des règlements et des politiques en constante évolution	Les répétitions des interventions du commissaire sur l'élaboration des lois, des règlements et des politiques en constante évolution par des présentations aux comités parlementaires et des observations faites aux parlementaires. (Analyse du contenu des rapports des comités parlementaires, des transcriptions et du journal des débats (Hansard), ainsi que des versions préliminaires des projets de loi comparativement à leur version finale afin de déterminer si l'on a tenu compte des interventions du commissaire, et analyse des	<p>Le commissaire a fait 10 comparutions devant des comités parlementaires cette année, soit deux fois plus qu'au cours de l'exercice précédent.</p> <p>Sept comparutions concernaient les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver 2010, à Vancouver. Elles ont aidé les membres du COVAN et des institutions fédérales en cause, et leur ont donné les moyens d'évaluer les résultats. Les membres du Parlement ont joué un rôle important en veillant à ce que le public canadien et les visiteurs étrangers puissent recevoir des services dans les deux langues officielles et être en contact avec la dualité linguistique canadienne.</p> <p>Le commissaire a comparu devant le Comité permanent de la justice et des droits de la personne pour recommander l'adoption du projet de loi C-232 sur la nomination de juges bilingues à la Cour suprême du Canada.</p> <p>Parmi les autres sujets présentés aux comités parlementaires figurent le rapport annuel 2008-2009, l'apprentissage en langue seconde dans les universités canadiennes et la Loi sur les langues officielles du Nunavut.</p> <p>Comparution du commissaire devant des membres du Parlement</p>

Avantages pour les Canadiennes et les Canadiens

La protection par l'assurance de la conformité offre, aux Canadiennes et aux Canadiens, un mécanisme de recours lorsqu'ils estiment qu'il a été porté atteinte à leurs droits linguistiques. Le Commissariat travaille également de manière proactive à sensibiliser les institutions fédérales à la lettre et à l'esprit de la *Loi sur les langues officielles*. En cernant les domaines où de plus grands efforts s'imposent, il réduit le besoin de mesures correctives.

Les efforts concertés du Commissariat consacrés aux Jeux olympiques, en particulier sa campagne de sensibilisation et ses suivis auprès des institutions fédérales clés, ainsi que l'envoi sur place d'observateurs pour donner suite rapidement aux plaintes dans le court délai imparti par les Jeux, ont contribué à mettre en valeur la dualité linguistique du Canada.

Les jugements rendus par les tribunaux au cours de l'exercice ont établi une jurisprudence importante qui non seulement a apporté des réponses définitives à des questions relatives à la conformité des institutions fédérales en cause, mais qui servira aussi à mieux interpréter les droits linguistiques, contribuant ainsi à la promotion de la dualité linguistique au sein de la société canadienne.

Deuxième activité de programme : Promotion par la politique et les communications

Description de l'activité

Le Commissariat aux langues officielles travaille en collaboration avec les membres du Parlement, les institutions fédérales et les autres organismes assujettis à la *Loi sur les langues officielles*, les communautés de langue officielle et le public canadien en vue de promouvoir la dualité linguistique. Le Commissariat crée des liens entre les institutions fédérales, les communautés de langue officielle et les différents pouvoirs publics afin d'amener à une meilleure compréhension des besoins des communautés de langue officielle ainsi que de l'importance du bilinguisme et du respect de la dualité linguistique canadienne. Pour atteindre ses objectifs de promotion, le Commissariat effectue des études de recherche, tient des activités de sensibilisation du public et intervient auprès des hauts fonctionnaires fédéraux afin que soit instaurée une culture organisationnelle intégrant pleinement la dualité linguistique.

2 ^e activité de programme : Promotion par la politique et les communications					
Ressources financières 2009-2010			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
(en milliers de dollars)			Prévues	Réelles	Écart
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
7 159	7 612	7 260	55,0	57,5	(2,5)

Le total des autorisations comprend le budget principal des dépenses (dépenses prévues), approuvé au début de l'année, et le budget supplémentaire des dépenses, approuvé au cours de

Le Commissariat aux langues officielles s'est acquitté de la plupart de ses affaires courantes malgré un effectif réduit pendant la plus grande partie de l'exercice, un important arriéré de dossiers de plaintes de l'année précédente et la mobilisation de quantité de ses ressources durant les mois précédant les Jeux olympiques de Vancouver. Les changements apportés à certaines de ses principales fonctions organisationnelles, dont le processus de résolution des plaintes, le processus de vérification et les bulletins de rendement des institutions en matière de langues officielles, se sont poursuivis cette année parallèlement à la transition amorcée l'an dernier par le renouvellement du rôle d'ombudsman du commissaire. L'énergie et l'envie de ressources déployées afin de sensibiliser les institutions fédérales et de travailler en collaboration avec plus de 20 d'entre elles à la préparation des Jeux olympiques et paralympiques témoignent de la mise en œuvre réussie du rôle d'ombudsman du commissaire. Le Commissariat a examiné, avant les Jeux olympiques, les services fournis par les institutions dont la clientèle régulière comprend le public voyageur, à savoir l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, Air Canada, l'Administration aéroportuaire du Grand Toronto et l'Administration de l'aéroport de Vancouver ainsi que d'autres institutions clés, dont Service Canada, Postes Canada, Parcs Canada et la Société canadienne d'hypothèques et de logements. Grâce à ces observations, le Commissariat a pu donner de la rétroaction aux organisations participant aux préparatifs des Jeux de façon à ce qu'elles soient mieux préparées à accueillir le public dans les deux langues officielles.

Analyse du rendement

* Ces tableaux ne comprennent pas d'objectifs et ne rendent pas compte du rendement puisque le Commissariat travaille encore à l'élaboration de ses normes de service. Lorsqu'elles auront été établies, ces normes seront intégrées dans le processus de mesure du rendement de l'organisme; elles permettront de fournir davantage de données quantitatives dans le prochain rapport sur le rendement.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement*	Sommaire du rendement
		relatives aux langues officielles dans deux dossiers dans lesquels est intervenu le commissaire.
		Dans la décision concernant VIA Rail, la Cour fédérale a clarifié les obligations des institutions relativement aux exigences linguistiques des postes. La Cour a également affirmé que les institutions ne doivent pas s'en tenir aux exigences réglementaires minimales en ce qui a trait à la communication avec le public et à la prestation de services.
		Dans sa décision dans l'affaire <i>DesRochers c. Industrie Canada</i> , rendue en 2009, la Cour suprême du Canada a statué que les institutions fédérales doivent assurer des services répondant aux besoins particuliers des communautés de langue officielle plutôt que d'assurer des services identiques aux deux communautés linguistiques. Le commissaire a souligné l'incidence de cette décision qui a fait date, puisque c'est la première fois que la Cour suprême du Canada interprète la portée du droit à des services de la part d'institutions fédérales dans les deux langues officielles en vertu de la partie IV de la <i>Loi sur les langues officielles</i> . Le commissaire a participé à la procédure en tant qu'appelant; il a par la suite commenté cet arrêt. Il en a présenté les conséquences avec les ministres et les représentants des institutions fédérales au moment de sa comparution devant des comités parlementaires, de même que dans nombre de ses allocutions.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement*	Sommaire du rendement
		<p>l'engagement de la haute direction afin de parvenir à des résultats positifs durables pour les Canadiennes et les Canadiens.</p> <p>En 2009-2010, le Commissariat a publié le rapport de la vérification de la gestion du programme des langues officielles au sein de l'administration de l'aéroport international d'Halifax⁹. De plus, il a rendu public le suivi¹⁰ de sa vérification, en 2007, de la mise en œuvre de l'article 41 de la partie VII de la <i>Loi sur les langues officielles</i> au Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC)¹¹.</p> <p>Dans l'ensemble, le commissaire a été satisfait des mesures prises par le CRTC en réponse aux recommandations de sa vérification, de même que du plan d'action adopté par l'organisme. Toutes les activités élaborées à ce jour – y compris la création du forum de discussion officiel et structuré du CRTC avec les communautés de langue officielle – ont donné lieu à des consultations fructueuses avec bon nombre de représentants des communautés linguistiques de partout au Canada, ce qui a indubitablement fait progresser la mise en œuvre au sein du CRTC de l'article 41 de la <i>Loi sur les langues officielles</i>.</p> <p>De l'avis du Commissariat, le CRTC n'a pas mené à terme l'examen de ses politiques de radiodiffusion et de télécommunication. Un analyste principal du Commissariat a d'ailleurs été affecté à la surveillance des progrès dans la mise en place de mesures en réponse aux recommandations 7a, 7b, 9 et 10 du commissaire, et de toutes les activités liées à la mise en œuvre de la <i>Loi sur les langues officielles</i>.</p> <p>Le Commissariat a accompli des progrès importants dans le cadre d'autres vérifications clés, qui se poursuivront en 2010-2011, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la vérification du Système d'Instruction Individuelle et d'éducation sur le plan des langues officielles des Forces canadiennes; les résultats de l'examen réalisé l'an dernier ont été communiqués à l'institution en novembre, laquelle a livré un plan d'action à la fin février; • la vérification des services bilingues offerts au public par Service Canada; cet exercice a été entamé en janvier. <p>Mesure de la conformité à la <i>Loi sur les langues officielles</i> (bulletins de rendement)</p> <p>En 2009-2010, le Commissariat a publié, à titre d'essai, son rapport annuel en deux volumes. Le volume I porte sur la gouvernance et le second, sur la conformité. Les bulletins de rendement des institutions réunis dans le volume II contiennent des messages ciblés sur la conformité, offrant une occasion supplémentaire de faire rapport sur les activités du commissaire. Le Commissariat évaluera l'efficacité de la publication d'un rapport en deux volumes avant de décider d'en faire une pratique régulière.</p> <p>Intervention dans les procédures des tribunaux sous le régime de la <i>Loi sur les langues officielles</i></p> <p>En 2009-2010, les tribunaux ont rendu leur décision au sujet des obligations</p>

⁹ www.ocol-clo.gc.ca/html/audit_verification_012010_f.php
 Une vérification de suivi sert à déterminer si l'institution a mis en œuvre les recommandations formulées par le commissaire au cours de la vérification précédente.

¹¹ www.ocol-clo.gc.ca/html/audit_verification_102009_f.php

Résultats attendus	Indicateurs de rendement*	Sommaire du rendement
2. Les institutions fédérales et les autres organismes assujettis à la Loi sur les langues officielles sont pleinement conscients de leurs obligations en matière de conformité linguistique en vertu de la Loi et de ce qu'ils doivent faire afin de les respecter.	processus facilité de résolution des plaintes : analyse des statistiques sur la méthode de résolution utilisée pour résoudre les plaintes).	<p>Le Commissariat a recours à plusieurs mécanismes pour informer les institutions fédérales et les autres organismes de leur rendement en matière de conformité à la Loi sur les langues officielles. Ces mécanismes incluent les vérifications, les bulletins de rendement, les communications ciblées concernant les enquêtes sur les plaintes ainsi que les présentations devant des comités parlementaires. De plus, le Commissariat entretient des rapports réguliers avec les coordonnateurs des langues officielles dans toutes les régions du pays, notamment en siégeant à divers comités ministériels sur les langues officielles, de même qu'en assurant une liaison régulière avec les institutions fédérales.</p> <p>Le Commissariat a ciblé trois administrations aéroportuaires clés en 2009-2010 afin d'améliorer les services dans les deux langues officielles dans les aéroports et de stimuler la vitalité des communautés de langue officielle à Halifax, à Toronto et à Vancouver. Il a effectué la vérification de la gestion du programme des langues officielles au sein de l'administration de l'aéroport international d'Halifax. De plus, il a mené une campagne de sensibilisation auprès des institutions clés qui jouent un rôle essentiel dans la prestation de services aux voyageurs : l'Administration aéroportuaire de Vancouver, l'Administration aéroportuaire du Grand Toronto, l'Agence des services frontaliers du Canada, Air Canada et l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien.</p> <p>Tout au long de l'exercice, le Commissariat a produit et distribué 78 rapports réguliers aux institutions fédérales choisies pour faire le point sur les plaintes déposées contre elles. Son personnel a de plus rencontré les gestionnaires et les hauts fonctionnaires d'institutions fédérales clés dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau processus facilité de résolution des plaintes du Commissariat. Il a tenu, par ailleurs, des séances d'information sur le nouveau processus à l'intention du Comité consultatif des ministères et des langues officielles et du Comité consultatif des sociétés d'État sur les langues officielles.</p> <p>Le Commissariat a terminé la planification des séances d'information destinées aux membres du Parlement portant sur les problèmes de conformité, rencontres qui se tiendront en avril 2010.</p> <p>Pour mieux informer les intéressés, le Commissariat a mis à jour ses sites Internet et intranet afin d'y inclure un complément d'information sur le nouveau processus facilité de résolution des plaintes.</p> <p>Vérifications</p> <p>Comme il a été mentionné dans le Rapport sur le rendement de l'an dernier, le Commissariat a révisé sa politique de vérification externe afin qu'elle reflète le rôle renouvelé d'ombudsman du commissaire. Dans le cadre de sa nouvelle méthode de vérification, qui est davantage axée sur la collaboration avec les institutions vérifiées, le Commissariat cherche à obtenir</p>

mandat. En 2009-2010, le Commissariat a affecté 7,3 millions de dollars et 68 équivalents temps plein (ETP) à cette activité de programme. Les dépenses réelles étaient inférieures à l'affectation, en raison principalement d'un déficit en personnel et d'une baisse des dépenses de fonctionnement.

Les ETP prévus reflètent les ressources disponibles dans le cadre du total des autorisations. En 2009-2010, le Commissariat a utilisé 58,9 ETP, ce qui représente 87 p. 100 des 68 qui étaient prévus. Le nombre d'ETP réels a augmenté de 6,1 – les employés nommés pour une période indéterminée constituant 84 p. 100 de cette augmentation. Le déficit de 9,1 ETP au chapitre de la dotation est lié aux difficultés qui persistent en matière de recrutement de personnel.

Des renseignements supplémentaires sont présentés dans la section III de ce rapport, dans la partie « Principales données financières ».

Résultats attendus	Indicateurs de rendement*	Sommaire du rendement
1. Les Canadiens et les Canadiennes reçoivent des réponses pertinentes et en temps opportun à leurs plaintes ainsi qu'à leurs demandes de renseignements et de renseignements fournis	Pourcentage des réponses du Commissariat aux plaintes, aux demandes d'intervention et aux demandes de renseignements	Du 1 ^{er} avril 2009 au 31 mars 2010, le Commissariat a ouvert 1 819 dossiers : 3 concernaient une enquête entreprise sur l'initiative du commissaire, 32 constituaient des demandes d'intervention de la part du commissaire, 71, des demandes d'information, et 1 713, des plaintes. De ces 1 713 plaintes, 1 477 étaient admissibles ⁸ et se rapportaient à la mise en œuvre de la <i>Loi sur les langues officielles</i> ; 876 étaient directement liées aux compressions budgétaires à la CBC/Radio-Canada, à Windsor.
conformément aux normes de service (analyse des statistiques sur le délai d'intervention après l'élaboration des normes de service);	Qualité du processus d'enquête (précisé dans le Rapport sur les plans et les priorités en tant que pourcentage de plaintes résolues au moyen d'un	Au cours de cette période, le Commissariat a réglé 916 plaintes admissibles, dont 520 provenaient de l'arrêté de l'exercice précédent; 396 avaient été reçues au cours de l'exercice. À la clôture de l'année financière 2009-2010, le nombre de plaintes admissibles non réglées s'établissait à 1905.
		Le 1 ^{er} juin 2009, le Commissariat a mis en œuvre le processus facilité de résolution des plaintes ⁸ et parachevé une restructuration organisationnelle afin d'améliorer le rôle d'ombudsman du commissaire.
		Le Commissariat a fait des progrès modestes au cours de l'exercice concernant le cadre de mesure du rendement. Il a élaboré des normes de service de base pour faciliter une évaluation plus rigoureuse des enquêtes et le respect des délais dans la résolution des plaintes.

Une plainte admissible est celle qui est retenue par le commissaire pour faire l'objet d'une enquête, selon l'évaluation préliminaire qui en est faite par le Centre de réception des plaintes, parce qu'elle répond à l'un des critères suivants :

- la situation constitue une infraction à la *Loi sur les langues officielles*, à son esprit ou à l'intention du législateur;
- la plainte concerne une institution fédérale;
- elle se rapporte à un incident ou à une série d'incidents précis.

⁸ Consultez, à ce sujet, http://www.ocol-clo.gc.ca/html/ar_ra_2008_09_p11_f.php.

Progrès relatifs au cadre de mesure du rendement du Commissariat aux langues officielles

Le Commissariat a élaboré son premier cadre de mesure du rendement officiel en 2008-2009 et a défini les indicateurs de rendement connexes pour son résultat stratégique ainsi que les résultats de programme attendus. Il avait prévu d'entreprendre, en 2009-2010, la collecte de données de référence pour chaque indicateur, en vue d'éclairer l'élaboration d'objectifs de rendement et de normes de service réalistes. Toutefois, après avoir entamé ces démarches et après avoir consulté le Secréariat du Conseil du Trésor, le Commissariat a jugé qu'il devait préciser ses indicateurs de rendement. En outre, la quantité de ressources requises pour appuyer les activités du commissaire reliées à la tenue des Jeux olympiques de Vancouver, ainsi que les activités de relations publiques et de promotion pour souligner le 40^e anniversaire de la *Loi sur les langues officielles*, combinée à la vétusté de la technologie et à la pénurie de ressources pour la gestion de l'information, l'ont empêché de progresser et de finaliser, cette année, son cadre de mesure du rendement. Donc, le Commissariat a dû en repousser mise en œuvre. Le rapport sur le rendement 2009-2010 repose donc en grande partie sur les évaluations subjectives du personnel du Commissariat.

Première activité de programme : Protection par l'assurance de la conformité

Description de l'activité

Le Commissariat aux langues officielles reçoit les plaintes déposées par des citoyens qui estiment que leurs droits linguistiques n'ont pas été respectés et il enquête sur ces plaintes. De plus, utilisant des outils de mesure du rendement et des instruments de vérification, il évalue la conformité des institutions fédérales et des autres organismes assujettis à la *Loi* et intervient de manière proactive pour prévenir la non-conformité. Le Commissariat peut aussi intervenir devant les tribunaux en cas de non-conformité à la *Loi sur les langues officielles* ou à la Charte canadienne des droits et libertés.

1 ^{re} activité de programme : Protection par l'assurance de la conformité					
Ressources financières 2009-2010 (en milliers de dollars)			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Ecart
6 617	7 284	6 466	68,0	58,9	9,1

Le total des autorisations comprend le budget principal des dépenses (dépenses prévues), approuvé au début de l'exercice, et le budget supplémentaire des dépenses, approuvé au cours de l'exercice pour la part du Commissariat en ce qui a trait aux règlements relatifs aux conventions collectives et au versement d'indemnités de départ et de prestations parentales. Le Parlement approuve les crédits (total des autorisations) destinés au Commissariat, et celui-ci affecte ces ressources à ses différentes activités de programme en vue de s'acquitter de son

Section II – Analyse des activités de programme

Résultat stratégique

Les droits des Canadiennes et des Canadiens en vertu de la *Loi sur les langues officielles* sont protégés, et les institutions fédérales et les autres organismes assujettis à la *Loi* respectent ces droits, et la dualité linguistique est favorisée dans la société canadienne.

Le résultat stratégique unique du Commissariat aux langues officielles consiste à veiller à ce que les droits des Canadiennes et des Canadiens garantis par la *Loi sur les langues officielles* soient respectés et protégés, et que la dualité linguistique soit continuellement privilégiée dans la société canadienne. L'organisme joue un rôle de chef de file en incitant les institutions fédérales et les autres organismes assujettis à la *Loi* à protéger et à respecter les droits linguistiques des Canadiennes et des Canadiens par l'entremise de leurs politiques et de leurs programmes. Par ailleurs, il incite d'autres intervenants à promouvoir la dualité linguistique dans notre société. Si le Commissariat a un rôle unique à jouer au chapitre de la conformité à la *Loi sur les langues officielles*, il n'est pas seul : plusieurs autres acteurs fédéraux exercent également des responsabilités à l'appui des objectifs et de la conformité à l'esprit de la *Loi* et à l'intention du législateur. Les indicateurs de rendement utilisés dans le présent rapport visent à mesurer les progrès du Commissariat à l'égard du résultat stratégique, en déterminant l'influence du commissaire en tant que haut fonctionnaire indépendant du Parlement. Grâce à des données fiables sur le rendement témoignant de l'incidence de ses interventions, le Commissariat optimise son efficacité en contribuant à définir les actions à mettre en œuvre ou à modifier.

Les activités de programme du Commissariat visent à lui permettre d'atteindre son résultat stratégique. La présente section décrit les trois activités de programme, résume les résultats attendus⁶, énumère les indicateurs de rendement et évalue le rendement du Commissariat pour chaque activité de programme, explique les avantages des activités du Commissariat pour les Canadiennes et les Canadiens, et résume les leçons apprises en vue d'atteindre le résultat stratégique.

⁶ Les résultats attendus indiqués dans les tableaux de la présente section sont les mêmes que ceux qui sont énoncés dans le Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010 du Commissariat, sauf quelques changements mineurs dans la formulation.

Crédits votés et crédits législatifs

Le tableau ci-dessous présente les crédits votés, approuvés par le Parlement dans le budget principal des dépenses, de même que les projets de loi de crédits. Le budget principal des dépenses est fourni par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

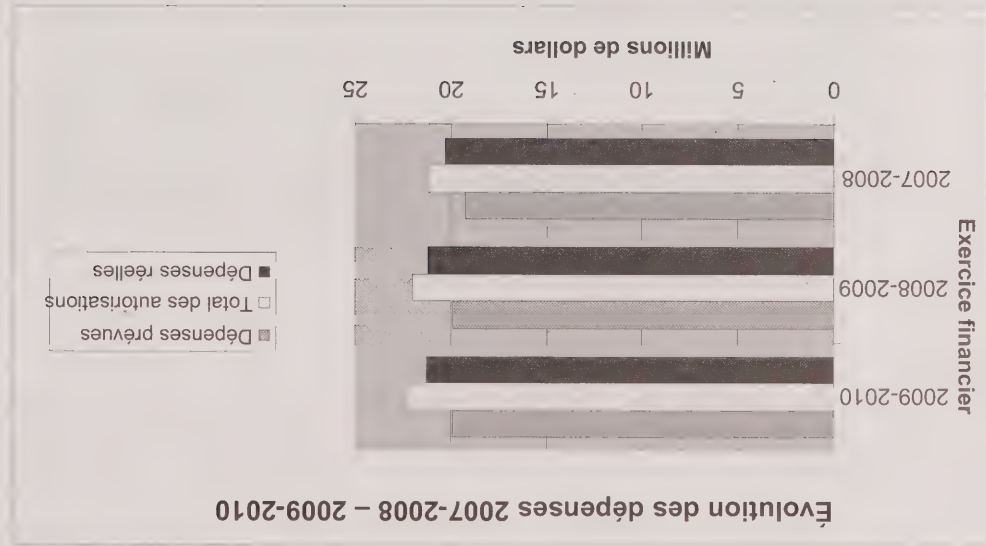
	2007-2008 (en milliers de dollars)	2008-2009 (en milliers de dollars)	2009-2010 (en milliers de dollars)
Crédits votés ou législatifs	Libellé tronqué du crédit voté ou législatif	Dépenses réelles	Dépenses réelles
20	Dépenses du Programme	18 384	19 173
Postes	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 962	1 994
législatifs	Total	20 346	21 167
			19 935
			2 307
			18 879
Crédits votés ou législatifs	Libellé tronqué du crédit voté ou législatif	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses
20	Dépenses du Programme	18 384	17 849
Postes	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 962	2 087
législatifs	Total	20 346	21 167
			19 935
			2 307
			18 879
Crédits votés ou législatifs	Libellé tronqué du crédit voté ou législatif	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses
20	Dépenses du Programme	18 384	17 849
Postes	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 962	2 087
législatifs	Total	20 346	21 167
			19 935
			2 307
			18 879
Crédits votés ou législatifs	Libellé tronqué du crédit voté ou législatif	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses
20	Dépenses du Programme	18 384	17 849
Postes	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 962	2 087
législatifs	Total	20 346	21 167
			19 935
			2 307
			18 879

Les chiffres dans la colonne des crédits votés ou législatifs de 2009-2010 ne correspondent pas au total indiqué, car ils ont été arrondis.

Les dépenses réelles comprennent les dépenses prévues dans le budget principal des dépenses et le budget supplémentaire des dépenses, en ce qui concerne les règlements relatifs aux conventions collectives et le versement d'indemnités de départ et de prestations parentales. Les dépenses réelles de 2009-2010 sont inférieures à celles de 2008-2009, principalement en raison d'une baisse des services d'aide temporaire liée à la hausse du recrutement de personnel. Les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés sont plus élevées en 2009-2010; elles sont fixées par le Conseil du Trésor.

dans le budget de 2010, qui seront mises en place au cours de l'exercice financier de 2010-2011. Le Commissariat s'attend à ce que la diminution du financement atteigne de 150 000 \$ à 200 000 \$.

Le tableau suivant fait état de la tendance des dépenses du Commissariat sur une période de trois ans. Des renseignements supplémentaires sont présentés dans la section III de ce rapport, dans la partie « Principales données financières ».



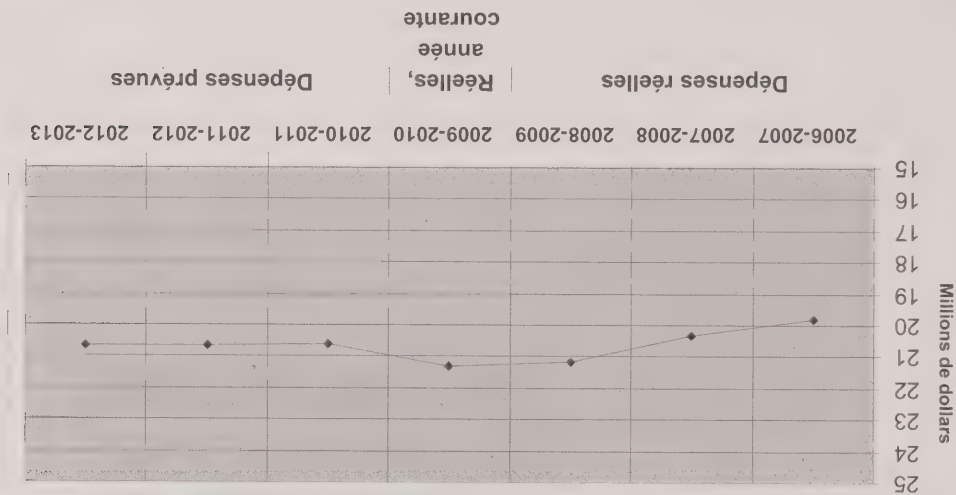
de soutien du Commissariat, la façon dont le commissaire mène ses activités évolue et exige des actions proactives pour la modernisation des opérations. Or, trop souvent, le financement réservé pour les mises à niveau de l'infrastructure doit être affecté au lieu à la réparation des pannes graves des systèmes de GI/TI.

Le Commissariat travaille à l'élaboration d'une soumission au Conseil du Trésor pour obtenir le financement ponctuel dont il a besoin pour mettre fin à ces sérieuses lacunes.

Profil des dépenses

Le tableau ci-dessous illustre la tendance des dépenses du Commissariat aux langues officielles sur sept ans : les dépenses réelles des trois derniers exercices et de l'exercice courant 2009-2010, et les dépenses prévues des trois prochains.

Évolution des dépenses 2006-2007 – 2012-2013



Les dépenses réelles du Commissariat pour 2009-2010 se chiffraient à 21,3 millions de dollars, une augmentation de 7 p. 100 par rapport à 2006-2007. Cette hausse est essentiellement attribuable au budget supplémentaire des dépenses pour les règlements relatifs aux conventions collectives, le versement d'indemnités de départ et de prestations parentales, et le financement additionnel reçu en 2007-2008 pour l'élaboration et la mise en place des fonctions d'accès à l'information et de vérification interne afin de satisfaire aux nouvelles exigences de la Loi fédérale sur la responsabilité. Ces deux nouvelles fonctions permettent au Commissariat de faire davantage preuve de transparence dans ses pratiques de gestion.

Les dépenses prévues de 2010-2011 à 2012-2013 ne comprennent que le budget principal des dépenses. Elles ne tiennent pas compte des répercussions des mesures de limitation des coûts

Deuxièmement, en tant que haut fonctionnaire du Parlement, le commissaire doit maintenir son indépendance du gouvernement afin de fournir des avis et de l'information non biaisés au Parlement ainsi qu'aux organismes assujettis à la *Loi sur les langues officielles*. Les hauts fonctionnaires du Parlement, nommés par le gouverneur en conseil avec l'approbation du Parlement, sont chargés de mener à bien un mandat conféré par la loi, qui implique souvent un rôle de supervision ou de vérification par rapport aux actions du pouvoir exécutif. Ils relèvent directement du Parlement quant à l'exécution de ce mandat. Le commissaire aux langues officielles applique, en tout ou en partie, les politiques administratives des organismes centraux. C'est pourquoi son indépendance peut être remise en question si elle n'est pas bien comprise. D'importants progrès ont été réalisés dans la clarification des principes qui s'appliquent aux hauts fonctionnaires du Parlement grâce à la décision du Conseil du Trésor, en juin 2009, de modifier plusieurs instruments de politiques en vue de reconnaître leur indépendance. Le Commissariat continuera de collaborer avec les organisations d'autres hauts fonctionnaires du Parlement en vue de clarifier et de renforcer le rôle du Panel parlementaire en tant que mécanisme indépendant pour le financement et la surveillance de ces hauts fonctionnaires.

Troisièmement, comme c'est le cas dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, le Commissariat subit une perte sans précédent de connaissances et de compétences en raison du départ à la retraite massif de membres de la génération du baby-boom. Le défi, à l'échelle du système, consiste à préserver les connaissances des experts qui partent et à recruter de nouveaux spécialistes dans des groupes fonctionnels, comme les enquêtes et les communications, ainsi que dans les domaines des finances et de la gestion des ressources humaines, qui connaissent une grave pénurie de candidats qualifiés. Au cours de l'exercice, le Commissariat, qui a mis en œuvre le deuxième volet de son Plan stratégique triennal pour la gestion des ressources humaines, a pu réduire le taux de roulement de ses employés comparativement à l'exercice 2008-2009. En mettant l'accent sur la dotation et le recrutement, le Commissariat a pu atteindre la pleine capacité à la fin de l'exercice, mais il demeure une organisation en mouvement : de nombreux employés sont en formation à mesure qu'il s'adapte au renouvellement de son rôle d'ombudsman. Entretemps, comme l'ont confirmé les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008, les problèmes de charge de travail demeurent une préoccupation majeure pour le Commissariat. C'est pourquoi le commissaire a amorcé une révision des services votés afin d'assurer l'usage le plus efficace possible des ressources publiques qui lui sont confiées.

Quatrièmement, les fonctions actuelles du Commissariat, de même que les nouveaux processus décrits précédemment, nécessitent des systèmes technologiques et des outils toujours plus perfectionnés en vue de gérer efficacement les banques d'information dans un environnement sécurisé. Cela exige des connaissances spécialisées et une capacité accrue pour répondre aux demandes croissantes des gestionnaires. En outre, l'infrastructure technique du Commissariat et ses applications fonctionnelles actuelles sont devenues désuètes. On risque donc de perdre des données historiques de l'organisation. En effet, l'infrastructure de GI/TI du Commissariat repose sur des systèmes opérationnels dépourvus de soutien. Quant aux données sur ses ressources financières et humaines, plusieurs éléments font défaut, dont une gestion commune des ressources, l'accès à l'information et les fonctions de partage des données de production de rapports. Enfin, la plateforme Internet du Commissariat n'est pas conçue pour atteindre un niveau de prestation de services durable. Tandis que se poursuit la dégradation de l'infrastructure

Plusieurs facteurs ont une incidence sur le rendement du Commissariat aux langues officielles. Ils sont définis brièvement dans les paragraphes qui suivent afin de fournir un contexte au présent rapport.

Premièrement, le Commissariat observe qu'il y a encore des obstacles systémiques à la conformité intégrale à la *Loi sur les langues officielles*. Comme nous l'avons indiqué dans le rapport annuel de 2009-2010, « de nombreux signes révèlent cependant que des institutions fédérales continuent de voir la dualité linguistique comme un fardeau plutôt que comme une valeur, comme un oubli qu'on répare après coup plutôt qu'un réflexe, comme une obligation juridique à gérer plutôt qu'une source de fierté et une composante de l'identité d'une organisation ». En 2009, l'Agence de la fonction publique du Canada a été abolie, et les diverses responsabilités relatives aux langues officielles ont été transférées au Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH), nouvellement créé. Il revient maintenant à cette organisation de définir les modalités que doivent respecter les institutions fédérales dans la prestation de services dans les deux langues officielles, le maintien d'un climat de travail propice à l'utilisation du français et de l'anglais, ainsi que pour assurer l'entière participation des deux groupes linguistiques à la fonction publique. Pour s'acquitter de son rôle de chef de file dans l'élaboration et la surveillance des politiques en matière de langues officielles, le BDPRH s'appuie sur une de ses composantes, le Centre d'excellence en langues officielles. Or, les ressources du Centre ont été considérablement diminuées cette année. En conséquence, le Secrétaire du Conseil du Trésor a cessé d'offrir aux institutions des services d'interprétation de la *Loi sur les langues officielles* ou des politiques se rapportant aux enjeux relatifs aux langues officielles qui les concernent expressément. Ces changements ont épuisé le bassin de ressources déjà restreint du Commissariat, qui continue de déployer son rôle renouvelé d'ombudsman, de nouer des relations de collaboration avec les institutions et de promouvoir à la fois la connaissance et le respect des deux langues officielles du Canada en tant qu'élément important du leadership au sein des institutions fédérales. Dans le cadre des mesures proactives qu'il a adoptées, le Commissariat a concentré ses efforts sur les problèmes systémiques de conformité et il travaille plus étroitement avec certaines institutions en vue d'obtenir leur engagement à mettre en place des solutions durables.

Le Canada est actuellement aux prises avec des défis sur les plans économique, politique et social, et cette situation peut donner l'impression que la *Loi sur les langues officielles* est, dans le contexte, moins importante ou moins pertinente. Le Commissariat continue d'exercer avec vigueur son rôle de surveillance, en intervenant en amont, à l'étape de l'élaboration de lois, de règlements et de politiques afin que les droits linguistiques demeurent une préoccupation de premier ordre pour les dirigeants⁵. Fait encourageant, le Discours du Trône de 2010 a réitéré l'engagement du gouvernement à l'égard de la Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 et réaffirmé que les deux langues officielles du pays constituent une valeur nationale clé.

⁵ Pour en savoir davantage sur les droits linguistiques, veuillez vous rendre à www.collo-gc.ca/html/languagereights_droitslinguistiques_f.php.

																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

<p>aéroportuaires clés en 2009-2010 en vue d'améliorer les services dans les deux langues officielles dans les aéroports et de renforcer la vitalité des communautés de langue officielle à Halifax, à Toronto et à Vancouver.</p>	<p>Engagement</p> <p>Au fil de l'évolution du paysage démographique canadien, la promotion de la dualité linguistique exige des mesures concrètes de la part du gouvernement pour préserver le bilinguisme officiel.</p> <p>Surveiller l'intégration des langues officielles dans les travaux préparatoires en vue des Jeux olympiques de Vancouver 2010, afin que ceux-ci soient un événement réellement bilingue. Le Commissariat a surveillé l'intégration des langues officielles dans les travaux préparatoires en vue des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de Vancouver 2010 pour faire en sorte que l'événement soit véritablement bilingue. Une campagne de sensibilisation a été menée au début de 2009 auprès de 20 institutions fédérales pour que les langues officielles occupent une place de choix dans les préparatifs des Jeux.</p> <p>Continuer de sensibiliser les institutions fédérales à leur obligation d'offrir des services au cours des Jeux de Vancouver 2010. Après que le Commissariat eut rencontré les représentants des institutions à Ottawa et à Vancouver pour évaluer le succès des efforts de sensibilisation, des ententes de suivi ont été réalisées auprès de onze institutions clés ayant participé à la prestation de services au cours des Jeux. L'étude de suivi du rapport <i>Vancouver 2010, une occasion en or : viser un modèle canadien de la dualité linguistique dans le sport international</i>, a été publiée en septembre. Elle présente une évaluation de l'état de préparation du Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (COVAN), de Patrimoine canadien et de diverses institutions fédérales dans le but de satisfaire aux exigences relatives aux langues officielles et de répondre à la demande accrue de services bilingues. Le rapport contenait des recommandations précises au sujet des derniers préparatifs pour les Jeux.</p> <p>Un système de réponse rapide a été mis sur pied pour donner suite aux plaintes déposées au cours des Jeux. Le personnel du Commissariat a effectué des vérifications ponctuelles des services offerts par certaines institutions fédérales, y compris dans diverses installations olympiques. Le Commissariat a également consacré une section de son site Web aux Jeux olympiques et paralympiques. Après les Jeux, le Commissariat a entrepris d'assurer un suivi de sa recommandation aux institutions de faire rapport sur leurs réalisations et les enseignements tirés durant leur déroulement.</p> <p>Continuer d'approfondir sa compréhension de la relation entre la diversité culturelle et la dualité linguistique par une recherche active. Le Commissariat a publié un rapport sur le forum qu'il avait organisé à Vancouver, l'année dernière. Dans le cadre de ce forum, il avait invité des Canadiens et des Canadiennes de divers horizons à faire part de leurs points de vue sur la dualité linguistique. Le prochain forum, prévu à l'origine à Montréal au cours de l'exercice actuel, a été reporté à 2012, mais un autre forum doit se tenir à Halifax, en 2011.</p> <p>Effectuer une étude sur les possibilités d'apprentissage en langue seconde dans toutes les universités canadiennes. Comme autre mesure importante pour favoriser la dualité linguistique, le Commissariat a effectué une étude sur les possibilités d'apprentissage en langue seconde dans les universités canadiennes. L'étude recommandait que les universités jouent un plus grand rôle dans le continuum de l'apprentissage de la langue seconde. En stimulant les efforts pour aider les étudiants à conserver, voire</p>
--	--

+ Teroir : notion d'appartenance à un territoire, définie par une communauté humaine laquelle génère et accumule au fil de son histoire des caractéristiques culturelles, des connaissances et des pratiques distinctives qui se fondent sur un système d'interactions entre l'environnement naturel et les facteurs humains. (Voir UNESCO. *Un projet pour les terroirs du monde*, dossier d'information pour la 34^e Conférence générale de l'UNESCO, du 16 octobre au 3 novembre 2007.)

Du fait que le résultat stratégique unique du Commissariat concerne la promotion de la dualité linguistique au Canada et compte tenu du rôle possible des politiques, des programmes et des activités du gouvernement à l'appui de l'épanouissement des communautés linguistiques en situation minoritaire, le Commissariat s'est fait un devoir de créer des liens entre les institutions fédérales et les communautés de langue officielle en situation minoritaire qui dépendent d'elles pour disposer d'une politique publique éclairée et de programmes d'appui.

Surveiller la mise en œuvre de la Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 et l'établissement du nouveau Programme d'appui aux droits linguistiques. Par son rôle d'agent de liaison, le Commissariat a été appelé à surveiller – à l'échelle régionale et nationale – la mise en œuvre de la Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013, y compris son Programme d'appui aux droits linguistiques, nouvellement créé. Ce programme offre un mécanisme essentiel à l'épanouissement des communautés de langue, lequel facilite leur accès aux tribunaux à titre de moyen de protéger leurs droits constitutionnels.

Profiter du 40^e anniversaire de la Loi sur les langues officielles pour sensibiliser les institutions fédérales et la population canadienne au rôle qu'elles peuvent jouer dans la promotion de la dualité linguistique. Le 40^e anniversaire de la Loi sur les langues officielles a été le thème de la plupart des activités de liaison du Commissariat au cours de l'exercice. Le commissariat et le Commissariat ont stimulé le dialogue sur la dualité linguistique au Canada, notamment par la tenue d'une conférence nationale sur l'histoire et l'avenir de la Loi, et par l'organisation d'une exposition itinérante de caricatures inspirées des questions linguistiques, qui a attiré plus de 100 000 visiteurs dans 65 collectivités du pays.

En privilégiant une approche participative, travailler avec trois communautés francophones de l'Ouest canadien à définir des indicateurs et les résultats dans les principaux secteurs de vitalité. Le Commissariat a poursuivi son projet de recherche participative avec des collectivités francophones de l'Ouest : en Saskatchewan, en Alberta et en Colombie-Britannique. En février, le Commissariat a publié une étude qui montre comment les communautés francophones rurales de la Saskatchewan ont renforcé leur cohésion et leur esprit d'entreprise grâce à une initiative pour la reconnaissance de leurs produits agricoles et pour la création d'un label indiquant que ceux-ci proviennent d'un même « terroir »⁴. Le regain de vitalité associé à ce type d'entreprise a favorisé le resserrement des liens entre des communautés anglophones et francophones de la Saskatchewan. Les autres études sur les indicateurs de vitalité devaient être publiées en avril 2010.

Renforcer la vitalité des communautés grâce à diverses initiatives, notamment des discussions avec les administrations aéroportuaires assujetties à la Loi, en vue d'améliorer les services offerts dans les deux langues officielles. Le Commissariat a ciblé trois administrations

3. Agir comme bâtisseur de ponts entre les communautés de langue officielle en situation minoritaire et les institutions fédérales, de manière à ce que les politiques, les programmes et les activités soutiennent le développement de ces communautés.

Engagement antérieur

<p>à s'attaquer aux problèmes systémiques de conformité. L'examen, en 2009-2010, de l'exercice du bulletin de rendement qu'utilise le Commissariat a permis d'y apporter des changements qui amélioreront son efficacité. Cet exercice demeure axé sur les résultats. Cette année, 16 institutions fédérales ont été évaluées. Elles ont été choisies en fonction du nombre total de plaintes à leur endroit, du nombre de plaintes se rapportant à la partie V ainsi que selon leur taille et leur rendement au dernier bulletin. Par exemple, le Commissariat a de nouveau évalué le Service correctionnel du Canada et a évalué, pour la première fois, Ressources naturelles Canada, le but étant d'établir le rendement d'un plus grand nombre d'institutions assujetties à la <i>Loi sur les langues officielles</i>.</p> <p>Négocier et signer des protocoles d'entente avec certaines institutions fédérales. En raison des efforts du Commissariat sur d'autres fronts, il a été inutile d'élaborer les protocoles d'entente prévus avec des institutions.</p>	<p>Un solide leadership au sein des institutions fédérales est un élément clé pour que celles-ci évoluent vers une culture favorisant à la fois le respect des droits linguistiques des Canadiennes et des Canadiens et la conformité à la <i>Loi sur les langues officielles</i>. En 2009-2010, le Commissariat a pris plusieurs mesures pour renforcer le leadership au sein de ces institutions.</p> <p>Surveiller l'intégration des composantes des langues officielles dans l'Initiative de renouvellement de la fonction publique. Le Commissariat a observé la mise en œuvre de l'Initiative de renouvellement de la fonction publique du Canada en s'attachant particulièrement aux mesures prises par les administrateurs généraux pour favoriser un climat de travail plus propice à l'utilisation du français et de l'anglais (comme le recommandait le rapport annuel 2007-2008 du commissaire).</p> <p>Continuer de travailler de manière proactive avec les conseils fédéraux régionaux. Les conseils fédéraux régionaux jouent un rôle essentiel dans la défense des langues officielles au sein de la fonction publique, à l'échelle du pays. Parmi les points saillants relatifs à la collaboration du Commissariat avec ces conseils figurent la présentation des carrières dans la fonction publique au Québec aux étudiants d'universités anglophones, une discussion avec des cadres supérieurs de la Nouvelle-Écosse sur le leadership en matière de langues officielles et l'obtention d'un engagement soutenu à l'appui des langues officielles de la part des conseils fédéraux de l'Alberta et du Pacifique.</p> <p>Analyser, dans le cadre de travaux de recherche, les compétences essentielles qui sont nécessaires pour assurer un leadership efficace dans une fonction publique bilingue. Pour ce faire, le Commissariat a réalisé trois études de cas, organisées dix groupes de discussion et consulté quelque 20 experts en langues officielles pour en valider les résultats.</p> <p>L'étude devrait être publiée à l'automne 2010.</p>	<p>Elaborer une stratégie pour inciter le gouvernement à prendre des mesures afin de combler la pénurie de juges bilingues dans les cours supérieures et les tribunaux fédéraux. Le Commissariat a continué de déployer des efforts afin de résoudre le problème de l'accès à la justice dans les deux langues officielles, attribuable à la pénurie de juges bilingues dans les cours supérieures et les tribunaux fédéraux. Le commissaire s'est adressé au Comité permanent des langues officielles de la Chambre des communes au sujet du projet de loi C-232, qui propose une modification de la <i>Loi sur la Cour suprême</i> selon laquelle les juges seraient tenus d'entendre les causes en français ou en anglais sans l'aide d'un interprète. Sa commission a enrichi le débat au Parlement et dans l'ensemble de la société canadienne.</p>	<p>2. Promouvoir la connaissance et le respect des deux langues officielles du Canada comme des éléments importants du leadership au sein des institutions fédérales.</p>
--	--	---	---

Contribution des priorités au résultat stratégique

Le Commissariat a un objectif stratégique unique : faire en sorte que les droits des Canadiennes et des Canadiens en vertu de la *Loi sur les langues officielles* soient protégés et respectés par les institutions fédérales et les autres organismes assujettis à la *Loi*, et promouvoir la dualité linguistique dans la société canadienne. Le tableau qui suit décrit la façon dont chaque priorité du Commissariat concourt au résultat stratégique, en fonction du rendement attendu indiqué dans le Rapport sur les plans et les priorités.

Priorités opérationnelles	Type	Sommaire du rendement
1. Mettre en œuvre des approches et des stratégies proactives permettant de s'attaquer aux problèmes systémiques de conformité afin de favoriser un changement de culture dans les institutions fédérales.	Engagement antérieur	<p>L'analyse des plaintes et les demandes de renseignements reçues par le Commissariat montre que les institutions fédérales sont aux prises avec certains types de problèmes systémiques liés à la <i>Loi sur les langues officielles</i>, qui conduisent à des plaintes récurrentes de même nature. En privilégiant des approches et des stratégies proactives et en adoptant une vision systémique de la conformité, on fera un usage plus efficace des deniers publics à l'appui de la protection et du respect des droits des Canadiennes et des Canadiens en matière de langues officielles. Par exemple, le Commissariat a produit plus de 30 portraits des institutions fédérales, qu'il mettra à profit à l'interne pour élaborer des interventions stratégiques pouvant aider à résoudre les problèmes systémiques. Le commissaire communique également régulièrement avec les administrateurs généraux par l'intermédiaire d'un rapport semestriel afin de mettre en lumière à la fois les difficultés et les succès dans le domaine des langues officielles.</p> <p>Pour renouveler le rôle du commissaire en tant qu'ombudsman linguistique du Canada, le Commissariat a cherché à définir des méthodes permanentes et plus efficaces pour la résolution des plaintes, de même que des moyens pour prévenir les problèmes systémiques. Certaines de ces initiatives reposent sur une approche de coopération. C'est le cas du processus de règlement facilité des plaintes³. En outre, une réorganisation au sein du Commissariat a permis l'affectation d'équipes d'analystes à des institutions fédérales particulières en vue d'accroître l'efficacité des relations de travail.</p> <p>Diriger et mener à bien des vérifications en matière de langues officielles qui examinent l'engagement des institutions pour la conformité, et s'efforcer d'obtenir l'engagement des institutions pour les résoudre. Cette année, le Commissariat a eu recours à son processus de vérification pour obtenir, de la part des institutions fédérales, un engagement plus concret relativement au règlement des problèmes de conformité à la <i>Loi sur les langues officielles</i>. Les vérifications ont mis l'accent sur des problèmes systémiques, comme la formation individuelle (au ministère de la Défense nationale) et la façon dont le personnel assurant le service de première ligne comprend ses obligations linguistiques (à l'aéroport d'Halifax).</p> <p>Utiliser le bulletin de rendement des institutions fédérales en matière de langues officielles afin d'inciter les principaux ministères fédéraux</p>

³ www.ocol-clo.gc.ca/html/ar_ra_2008_09_p11_f.php.

En 2009-2010, le total des autorisations attribuées au Commissariat par le Parlement se chiffrait à 22,3 millions de dollars – 19,9 millions par l'entremise du budget principal des dépenses (dépenses prévues) et 2,4 millions par l'entremise du budget supplémentaire des dépenses pour les règlements relatifs aux conventions collectives et le versement d'indemnités de départ et de prestations parentales. Les dépenses réelles du Commissariat en 2009-2010 s'élevaient à 21,3 millions de dollars, soit 1,0 million de moins que le total des autorisations.

Les équivalents temps plein (ETP) prévus représentent la portion du total des autorisations que le Commissariat affecte aux ressources humaines; se reporter à la section II du présent rapport pour de plus amples renseignements à ce sujet. Les ETP réels représentent 96 p. 100 des ETP prévus, comparativement à 87 p. 100 en 2008-2009. Le nombre d'ETP réels est passé de 155,3 à 170,7, ce qui représente une augmentation de 15,4; les employés nommés pour une période indéterminée constituent 88 p. 100 de cette hausse. Le déficit de 6,8 ETP en dotation est lié aux difficultés constantes sur le plan du recrutement du personnel.

Activité de programme	2008-2009		2009-2010* (en milliers de dollars)		Dépenses réelles (en milliers de dollars)	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
	1. Protection par l'assurance de la conformité	2. Promotion par la politique et les communications	3. Services internes	Répartition entre les deux activités de programme approuvées					
	9 537	11 630	7 159	6 159	6 617	7 159	7 612	7 388	7 560
Total	21 167	19 935	19 935	22 284	21 167	19 935	22 284	21 286	

* Pour le cycle du budget des dépenses de 2009-2010 et les cycles ultérieurs, les ressources affectées aux services internes sont affichées séparément de celles des autres activités de programme. Ainsi, elles ne seront plus réparties parmi les autres activités de programme, comme c'était le cas dans le dernier budget principal des dépenses. Ce changement influe sur la comparabilité des dépenses et des données sur les ETP pour chaque activité de programme ainsi que d'un exercice à l'autre.

Le total des autorisations et les dépenses réelles en 2009-2010 indiqués sont les montants qui figurent dans les Comptes publics du Canada de 2009-2010. Les dépenses réelles par activité de programme peuvent être supérieures ou inférieures au total des autorisations affectées par le Commissariat, tant que les dépenses réelles globales n'excèdent pas le total des autorisations. La section II contient des renseignements supplémentaires sur chaque activité de programme, et la partie « Principales données financières » de la section III présente de plus amples renseignements sur le Commissariat en général.

Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
19 935	22 284	21 286
Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP*)		
Prévues	Réelles	Ecart
177,5	170,7	6,8

* Équivalents temps plein

Ressources financières et humaines

Le tableau ci-dessous indique les ressources financières et humaines gérées par le Commissariat aux langues officielles en 2009-2010.

Sommaire du rendement

La commissaire aux langues officielles est un haut fonctionnaire qui rend directement compte de ses activités au Parlement; par conséquent, il est indépendant du gouvernement. Le résultat stratégique et les résultats attendus de sa charge sont indiqués à la section II du présent rapport sur le rendement.

Harmonisation de l'architecture des activités de programme avec les résultats du gouvernement du Canada

Activités de programme	3. Services internes	
	1. Protection par l'assurance de la conformité	2. Promotion par la politique et les communications
Résultat stratégique	Les droits des Canadiens et des Canadiennes, en vertu de la <i>Loi sur les langues officielles</i> , sont protégés, et les institutions fédérales et les autres organismes assujettis à la <i>Loi</i> respectent ces droits, et la dualité linguistique est favorisée dans la société canadienne.	

Résultat stratégique et architecture des activités de programme

Compte tenu de son mandat, le Commissariat aux langues officielles a défini un résultat stratégique unique, qu'il s'efforce d'atteindre au moyen de trois activités de programme (deux activités opérationnelles et une de gestion).

- le Secrétariat du Conseil du Trésor;
- le ministère du Patrimoine canadien;
- le ministère de la Justice;
- la Commission de la fonction publique du Canada;
- l'École de la fonction publique du Canada;
- les Comités permanents des langues officielles de la Chambre des communes et du Sénat.

Section I – Survol

Renseignements sommaires

Raison d'être

Le mandat du commissaire aux langues officielles est de promouvoir la *Loi sur les langues officielles*, de veiller à sa mise en œuvre intégrale, de protéger les droits linguistiques des Canadiennes et des Canadiens, et de promouvoir la dualité linguistique et le bilinguisme au Canada.

Responsabilités

Le mandat du commissaire aux langues officielles lui est conféré par l'article 56 de la *Loi sur les langues officielles*¹ :

Il lui incombe de prendre, dans le cadre de sa compétence, toutes les mesures visant à assurer la reconnaissance du statut de chacune des langues officielles et à faire respecter l'esprit de la présente loi et l'intention du législateur en ce qui touche l'administration des affaires des institutions fédérales et, notamment, la promotion du français et de l'anglais dans la société canadienne.

Le commissaire est donc tenu de prendre toutes les mesures nécessaires qui sont dans les limites de sa compétence pour atteindre les trois grands objectifs de la *Loi sur les langues officielles*, à savoir :

- l'égalité du français et de l'anglais au sein du Parlement, du gouvernement du Canada, de l'administration fédérale et des institutions assujetties à la *Loi*;
- le maintien et l'épanouissement des communautés de langue officielle au Canada;
- l'égalité du français et de l'anglais dans la société canadienne.

Le commissaire aux langues officielles est nommé par commission sous le grand sceau, après approbation par résolution du Sénat et de la Chambre des communes, pour un mandat de sept ans. Il relève directement du Parlement.

Dans ce contexte, le Commissariat aux langues officielles a un mandat distinct en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. Chaque institution fédérale est responsable de la mise en œuvre de la *Loi* dans sa sphère de compétence. Les entités fédérales suivantes ont toutefois des responsabilités précises en matière de langues officielles² :

Mot du commissaire aux langues officielles

En qualité de commissaire aux langues officielles, j'ai l'honneur et le privilège de faire rapport au Parlement sur la situation des deux langues officielles du pays et d'indiquer dans quelle mesure les institutions fédérales respectent leurs obligations en vertu de la Loi sur les langues officielles.

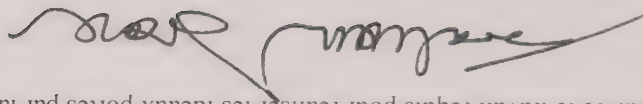
Il m'incombe de prendre toutes les mesures et les actions qui sont à ma disposition pour assurer la reconnaissance du statut de chacune des langues officielles et de veiller à ce que les institutions fédérales se conforment à l'esprit et à l'intention de la Loi dans l'administration de leurs affaires, notamment en ce qui a trait à la promotion du français et de l'anglais au sein de la société

canadienne. J'ai recouru à un éventail de mesures, lesquelles incluent les enquêtes sur les plaintes, des interventions devant les tribunaux, la vérification de la conformité des institutions fédérales, la comparution devant les comités parlementaires, des entrevues ainsi que la participation à des conférences et à des rencontres d'étudiants, de fonctionnaires et de membres du Parlement.

Tous les agents du Parlement sont tenus d'être transparents dans la façon dont ils dépensent les fonds qui leur sont alloués et d'être aussi précis que possible dans la façon dont ils s'efforcent de remplir leur mandat. Nous sommes tous, en quelque sorte, les garants des valeurs canadiennes qui transcendent le débat politique partisan et les prises de position politiques du gouvernement de l'heure. Et la dualité linguistique – qui fait partie intégrante de notre identité en tant que pays – est l'une de ces valeurs.

Dans deux discours du Trône et par sa présentation de la Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013, le gouvernement du Canada a réaffirmé son engagement à l'égard de la dualité linguistique, une valeur canadienne, et de sa conformité à l'esprit de la Loi et à l'intention du législateur. Pour sa part, le premier ministre a été exemplaire par son usage public des deux langues officielles. Parallèlement toutefois, le gouvernement a pris des mesures qui ont nui à sa capacité de s'acquitter de son engagement. Et cette année, certains signes perturbants portent à croire qu'il n'est pas intéressé à préserver son expertise en matière de langues officielles, gagnée de haute lutte. La restructuration du Centre d'excellence en langues officielles a considérablement réduit la capacité du Secrétaire du Conseil du Trésor à s'acquitter de ses responsabilités. Naturellement, ma tâche s'en trouve compliquée.

Il est essentiel d'établir des priorités claires si l'on veut atteindre des objectifs stratégiques. J'espère que le présent rapport sur le rendement saura témoigner de notre détermination à poursuivre le travail requis pour réaliser les idéaux portés par la Loi sur les langues officielles.



Graham Fraser



Table des matières

Mot du commissaire aux langues officielles.....	1
Section I – Survol.....	3
Renseignements sommaires	3
Sommaire du rendement	4
Contribution des priorités au résultat stratégique	6
Analyse du risque.....	11
Profil des dépenses.....	13
Crédits votés et crédits législatifs	15
Section II – Analyse des activités de programme.....	17
Résultat stratégique.....	17
Première activité de programme : Protection par l'assurance de la conformité.....	18
Deuxième activité de programme : Promotion par la politique et les communications	23
Troisième activité de programme : Services internes	31
Leçons apprises.....	34
Section III – Renseignements supplémentaires	35
Principales données financières.....	35
Liste des tableaux supplémentaires.....	40
Autres sujets d'intérêt	40



Rapport sur le rendement

2009-2010

Commissariat aux langues officielles

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "José Verner", written over a horizontal line.

L'honorable José Verner

Présidente du Conseil privé de la Reine pour le Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télocopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas aujourd'hui le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



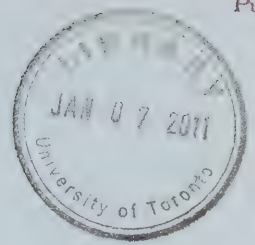
Commissariat aux langues officielles

Budget des dépenses
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2010

Canada



Office of the Communications Security Establishment Commissioner

2009-10
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2010

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

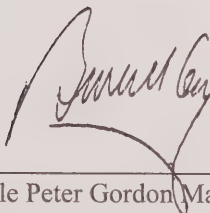
Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

**Office of the Communications
Security Establishment
Commissioner**

2009-2010

Departmental Performance Report

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Peter Gordon MacKay', is positioned above a horizontal line.

The Honourable Peter Gordon MacKay, P.C., M.P.
Minister of National Defence

Table of Contents

Commissioner's Message	1
SECTION I: OVERVIEW OF THE OFFICE OF THE COMMUNICATIONS SECURITY ESTABLISHMENT COMMISSIONER	3
Raison d'être	5
Summary of Performance	6
Contribution of Priorities to Strategic Outcome(s)	8
Risk Analysis	9
Expenditure Profile	9
Voted and Statutory Items	10
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	11
Program Activity by Strategic Outcome	13
Performance Analysis	14
Lessons Learned	17
Benefits for Canadians	17
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	19
Financial Highlights	21
Financial Statements	22
Other Items of Interest	22
Contact for Further Information	22

Commissioner's Message

I am pleased to present to Parliament and Canadians the *Departmental Performance Report* of the Office of the Communications Security Establishment Commissioner (Commissioner's office) for the fiscal year ending March 31, 2010.

Like the *2009-10 Report on Plans and Priorities* that preceded it, this is the first Departmental Performance Report of the Office of the Communications Security Establishment Commissioner. It should be noted, however, that the Commissioner's office has been in existence since the appointment of the first Commissioner on June 19, 1996. The Commissioner's office was funded since its creation in 1996 by the Department of National Defence (DND) but it received administrative and other support from the Privy Council Office (PCO). In April 2008, the Commissioner's office was granted its own appropriation, ending the funding from DND and moving away from reliance on PCO for administrative support. The Commissioner's office has established its own financial office and has entered into agreements with other government departments to provide, on a part-time basis, both its human resources and informatics services.

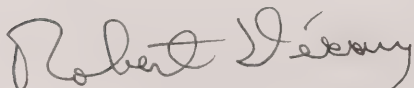
This performance report is on the activities and results of the Commissioner's office under my two predecessors, the Honourable Peter deC. Cory and the late Honourable Charles D. Gonthier. The office was without a Commissioner for five months following the untimely death in July of the Honourable Charles D. Gonthier. The Honourable Peter deC. Cory was appointed as Commissioner on December 14, 2009 but resigned March 31, 2010. I was appointed Commissioner on June 18, 2010.

Reviews planned were undertaken, reviews in progress were moved towards conclusion or finished. Given the period of time without a Commissioner and the time required to brief a new Commissioner (Cory) on the mandate and activities of the Commissioner's office, just three reports were provided to the Minister (2 reviews and 1 study). Review methodologies were updated and review approaches were expanded to allow for more effective review. Newly installed internal services are functioning well and the requirements of the Commissioner's office and the central agencies are being met.

Considering the absence of a Commissioner for more than five months, the past year was relatively successful for the Commissioner's office. There is, however, more to be done. Operational capacity has to be increased to meet the increasing demands for review and to continue to allow the Commissioner to be able to provide the necessary reassurances to the Minister regarding the Communications Security Establishment Canada's compliance with the law and the protection of the privacy of Canadians. Additional secure office space has to be acquired to allow operational and administrative capacity to be reached. Satisfactory progress is being made on both fronts.

I would like to thank the former Executive Director, Joanne Weeks, for all of her hard work and dedication to the Commissioner's office since it was formed in 1996. The Commissioner's office has come a long way in fourteen years, thanks in no small part to her efforts.

Finally, I would like to remember the late Honourable Charles Gonthier and his contribution to this Office over three years. Monsieur Gonthier passed away on July 17, 2009 while still Commissioner. The 2009/2010 Annual Report was dedicated to his memory. He leaves a very rich legacy.

A handwritten signature in black ink, reading "Robert Décarie". The signature is fluid and cursive, with the first name "Robert" and the last name "Décarie" clearly distinguishable.

The Honourable Robert Décarie, Q.C.
Commissioner
9 September 2010

SECTION I: OVERVIEW OF THE OFFICE OF THE COMMUNICATIONS SECURITY ESTABLISHMENT COMMISSIONER

Raison d'être

The Communications Security Establishment Commissioner is to ensure that the Communications Security Establishment Canada performs its duties and functions in accordance with the laws of Canada. This includes having due regard for the privacy of Canadians. The Commissioner's office exists to support the Commissioner in the effective discharge of his mandate.

Responsibilities

The duties of the Commissioner are set out under the following subsections of the *National Defence Act*:

273.63(2)

- a) to review the activities of the Communications Security Establishment Canada to ensure they comply with the law;
- b) in response to a complaint, to undertake any investigation that the Commissioner considers necessary;
- c) to inform the Minister of National Defence and the Attorney General of Canada of any activity of Communications Security Establishment Canada that the Commissioner believes may not be in compliance with the law;

273.65(8)

to review and report to the Minister as to whether the activities carried out under a ministerial authorization are authorized;

273.63(3)

to submit an annual report to the Minister on the Commissioner's activities and findings within 90 days after the end of each fiscal year;

and under the Section 15 of the *Security of Information Act*:

to receive information from persons who are permanently bound to secrecy and who seek to defend the release of classified information about Communications Security Establishment Canada on the grounds that it is in the public interest.

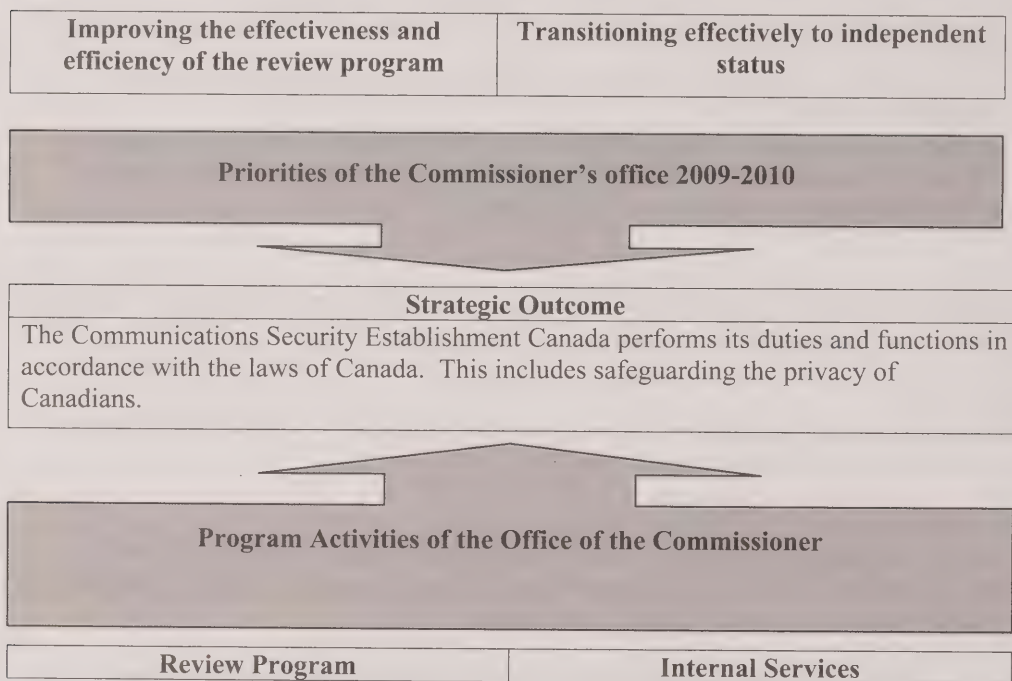
The first Commissioner of the Communications Security Establishment was appointed by Order in Council pursuant to Part II of the *Inquiries Act* on June 19, 1996. The original mandate of the Commissioner was to review the activities of the Communications Security Establishment Canada (CSEC) to ensure that they were in compliance with the law and to investigate complaints about CSEC's activities. Following the terrorist attacks in the United States, Parliament adopted the *Anti-terrorism Act*, which came into force on December 24, 2001. This Act amended the *National Defence Act* (NDA) by adding Part V.1 and creating legislative frameworks for both the CSEC and the Commissioner. The Commissioner was also given a new duty pursuant to the *Security of Information Act*.

The Office of the Communications Security Establishment Commissioner can be most aptly described as a micro-agency. Operating out of Ottawa, the Office of the Commissioner currently has 8 employees and an operating budget of \$2.124 million. It should be noted that the *National Defence Act* provides the Commissioner with independent hiring authority, and accordingly, the Commissioner's office functions as a separate employer.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

The strategic outcome of the Office of the Communications Security Establishment Commissioner is that the CSEC performs its duties and functions in accordance with the laws of Canada. This includes safeguarding the privacy of Canadians. The OCSEC has two program activities – its review program and internal services.

The relationship of the program activities, the priorities and the strategic outcome is illustrated in the diagram below.



Summary of Performance

2009–10 Financial Resources (\$millions)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
1.5	2.3	1,5

2009–10 Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
9	8	1

The Commissioner's office increased its total authorities by \$.8 million in 2009-10. The increase was to allow for additional staff as well as increased operational and administrative support for the Commissioner in the discharge of his mandate and for the establishment and maintenance of the Commissioner's office as an independent and autonomous agency. The actual spending lags behind the total authorities as planned staffing increases are still underway and costs related to increases in office space and administrative overhead have yet to be incurred.

Strategic Outcome: Improving the effectiveness and efficiency of the review program		
Performance Indicators	Targets	2009–10 Performance
Level of compliance	Increase level of compliance	There were no instances of non-compliance.
% of recommendations implemented	Increase the % of recommendations implemented	All of the findings and recommendations made during 2009-10 were accepted and were or are being implemented. The Commissioner's office is working on developing additional meaningful indicators and targets for its review program
	Privacy of Canadians is protected	The Commissioner's office is working on developing and implementing relevant and meaningful targets and indicators for the protection of the privacy of Canadians.

Program Activity	2008-09 Actual Spending (\$millions)	2009-10 ¹				Alignment to Government of Canada Outcome
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Review Program	1.2	1.3	1.3	1.7	1.0	Safe and secure Canada
Internal Services	0.2	0.2	0.2	0.6	0.5	
Total	1.4	1.5	1.5	2.3	1.5	

Contribution of Priorities to Strategic Outcome(s)

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome(s)
Improving the effectiveness and efficiency of the review program	Ongoing	Met The 2009-10 year is not truly representative owing to the period of time the office was without a Commissioner. Only three reports (two reviews and one study) were submitted to the Minister.	The two reviews found that CSEC complied with the law and ministerial requirements and, for the activities that were reviewed, protected the privacy of Canadians. The study provided assurance that there were no significant areas of potential non-compliance and identified areas of potential risk to privacy for follow-up review
Management Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome(s)
Transitioning effectively to independent status	Ongoing	Mostly Met	Transitioning is still underway as the Commissioner's office is still in the process of staffing and has yet to lease and occupy its additional space requirements. Fully transitioned, internal services will be better able to support the Commissioner in the discharge of his mandate.

¹ Commencing in the 2009-10 Estimates cycle, the resources for Program Activity: Internal Service is displayed separately from other program activities; they are no longer distributed among the remaining program activities, as was the case in previous Main Estimates. This has affected the comparability of spending and FTE information by Program Activity between fiscal years.

Risk Analysis

Commissioners have stated that amendments to the NDA are necessary to clarify ambiguities relating to foreign intelligence ministerial authorizations. The Minister of National Defence had indicated to Commissioner Gonthier that clarification of ambiguities and other amendments to the NDA were a legislative priority. The Commissioner anticipates the introduction of a bill to amend the NDA and the opportunity to comment on these amendments at Committee stage. The Commissioner will continue to push for these amendments to the NDA.

CSEC's resources have increased dramatically over the past decade in response to the increased threat from terrorism and to the engagement of Canadian Forces in Afghanistan. The increased resources and operational activities of CSEC mean the Commissioner's office must maintain its own resource level and review programmed proportionally. The Office must also ensure that its risk management process provides adequate guidance for selecting reviews of CSEC activities where the risks to compliance and to the privacy of Canadians are most significant,

The Commissioner's office must ensure that it maintains its capacity to conduct timely, comprehensive and effective reviews. Recruiting and retention of qualified resources is essential to the effectiveness of reviews. The skills being sought are in high demand and short supply. Review programs and methodologies need to be constantly updated and improved upon to ensure that reviews fulfill the Commissioner's mandate and allow him to provide the Minister, and ultimately all Canadians the assurance that CSEC is complying with the law.

Key to the success of the Commissioner's office is maintaining an effective working relationship with CSEC. The relationship between the parties is based on transparency and professionalism. For example, the work plan of the Commissioner's office is shared with CSEC. Throughout the review process, there is opportunity for each party to provide comment and input. The success of the relationship is dependent in large measure on ensuring recruitment and retention of qualified and capable individuals. The Commissioner's office has been successful in this regard.

The Commissioner's office has completed its first full year of functioning as a separate agency of government without financial support being provided by DND and administrative support being provided by the Privy Council Office. Administrative and financial practices must continue to be developed and strengthened to ensure that the policies, procedures and information requirements of the Commissioner's office and the central agencies are met.

Expenditure Profile

The Commissioner's office has operated as a separate agency with its own appropriation for two years only. Prior to that, the Commissioner's office was part of DND and receiving administrative and financial support from the Privy Council Office. (Expenditure comparisons with these years would be of little value.) The change in total expenditures from 2008-09 to 2009-10 was from \$1.4 million dollars to \$1.5 million dollars, or \$100 thousand. The increase between these two years is primarily due to the increased cost of administrative and financial operations. As the Commissioner's office transitioned from dependence on the PCO for administrative and financial support to being fully responsible for its own administrative and financial operations, the costs increased. It should be noted as well that there are still additional base costs to be incurred (for the most part, additional FTEs to reach operational and

administrative capacity and additional secure accommodations to support capacity.) These additional costs to be incurred explain the difference between the total authorities available for use and the actual authorities used in the current year.

Voted and Statutory Items

(\$ millions)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2007-08 Actual Spending	2008-09 Actual Spending	2009-10 Main Estimates	2009-10 Actual Spending
25	Operating expenditures	N/A	1.3	1.4	1.4
(S)	Contributions to employee benefit plans	N/A	0.1	0.1	0.1
Total		N/A	1.4	1.5	1.5

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Strategic Outcome

The Office of the Communications Security Establishment Commissioner exists to support the Commissioner in ensuring that the CSEC performs its duties and functions in accordance with the laws of Canada. This includes safeguarding the privacy of Canadians. This is the sole strategic outcome for the Commissioner's office.

In support of the achievement of this strategic outcome, the Commissioner's office has two program activities – the review program and internal services program. The review program directly supports the achievement of the strategic outcome; the internal services program directly supports the review program and in so doing indirectly support the achievement of the strategic outcome.

During fiscal year 2009-2010, the Commissioner's office had established two priorities to support the achievement of the strategic outcome: for the review program, to improve its effectiveness and efficiency; and for the internal services program, to transition effectively to independent status.

The performance measurement framework for these priorities matches that presented in the Commissioner's office *Report on Plans and Priorities* for 2009-10. The performance results are reported below the following table, which summarizes them.

Program Activity by Strategic Outcome

Program Activity: Review Program					
2009-2010 Financial Resources (\$millions)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
1.3	1.7	1.0	6	6	0
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
CSEC's activities and operations are conducted in accordance with the law while respecting the privacy of Canadians.	% of recommendations implemented	Increase the % of recommendations implemented	Exceeded	Although not a representative year in terms of the number of reviews submitted to the Minister, all of the findings and recommendations made were accepted and were or are being implemented.	

Performance Analysis

Program Activity: Review Program

The following logic model provides a graphic description of how the review program functions.

ACTIVITIES

Plan, conduct and report reviews and studies of CSEC's activities

OUTPUTS

Reports to Minister of National Defence, CSEC and National Security Advisor to Prime Minister
- assurance
- information
- findings
- recommendations

Annual Reports to Minister of National Defence for tabling in Parliament:
- assurance
- information

Notifications to Minister of National Defence and Attorney General of any CSEC activity that may not be in compliance with the law

OUTCOMES

(Immediate)

CSEC activities based on sound policies, procedures and practices

CSEC accepts and implements advice and recommendations

Support for Minister of National Defence in his accountability for CSEC

(Intermediate)

Low CSEC susceptibility to, and incidence of, lack of compliance with the law; high level of safeguarding privacy

(Final)

Government and public confidence in the lawfulness of CSEC's activities

It is important at the outset to state that 2009-10 was not a normal operating year for the Commissioner's office. There was no Commissioner for a period of five months following the passing of Commissioner Gonthier. Work that had been approved by former Commissioner Gonthier could begin as planned; work that had already started could be continued. However, in the absence of a Commissioner, review reports could not be forwarded to the Minister, as that responsibility rests solely with the Commissioner.

Three classified reports were submitted to the Minister during the past year. One was a comprehensive study relating the CSEC information technology security activities and two were reviews relating to foreign signals intelligence collection activities.

The results of the two review reports indicated that CSEC activities that were reviewed were in accordance with the law and that the privacy of Canadians was protected. These are the results that the Commissioner's office is trying to achieve. The target established by the Commissioner's office was to increase the % of recommendations implemented but no specific target was set. Past performance, however, has been very good. The Commissioners have, since 1997, submitted to the Minister of National Defence 55 classified review reports and studies. In total, these reports have contained 129 recommendations. CSEC has accepted and implemented or is working to address 121 (94%) of these recommendations. During 2009-10, the previous rate of implementation has been exceeded. All findings and recommendations resulting from the two reviews were agreed to by CSEC and 100% of the recommendations have been or are in the process of being implemented.

The study identified areas that will be incorporated into the Commissioner's three-year work plan. The updating of the work plan based on the results of reviews and studies was one of the priorities set out in the 2009-10 RPP.

The three-year work plan is also updated, based on an ongoing assessment of risk. Detailed criteria established by the Commissioner's office for the identification and prioritization of CSEC activities that should be subject to review are constantly examined with a view to updating them. For example, significant changes to authorities, authority structures and technologies are identified and factored into the risk determination process to ensure that the work-plan remains current and relevant.

The Commissioner's office is still developing targets for the performance of its reviews to ensure that they are timely. It is not likely that standards can be set because the number of reviews completed is not large and each review differs from the other. However, it is agreed that it is necessary to incorporate precise review planning into the budgetary process.

One of the priorities set was for the Commissioner's office to continue to look at the review process to identify opportunities to be more efficient. Training is being provided to individual employees and will continue to be provided. The Commissioner's office is now in the process of developing a training course for review officers in the security environment that would be applicable to other intelligence review agencies as well.

Two new approaches to the conduct of reviews are realizing efficiencies in the review process, addressing another priority of the Commissioner's office. A new approach for the conduct of a review, called horizontal review, is being instituted. It will provide the Commissioner's office a

more comprehensive understanding of the activities under review, lead to more meaningful review results and provide a higher degree of assurance the Commissioner can provide to the Minister of National Defence that CSEC is complying with the law and protecting the privacy of Canadians. In addition, foreign intelligence ministerial authorizations are reviewed annually and simultaneously. Detailed review will be instituted only if significant changes are noted that have a potential to impact negatively on CSEC's compliance with the law and its protection of the privacy of Canadians.

The Commissioner's office has and will continue to work with the security and intelligence community, both domestically and internationally. These collaborations (meetings, associations, conferences, etc.) allow information and experience to be shared, differing methodologies to be studied and best practices to be adopted. In October 2009, staff participated in the annual Canadian Association of Security and Intelligence Studies (CASIS) conference held in Ottawa. As well, in March 2010, the Executive Director attended and lead a discussion group on effective review at the International Intelligence Review Agencies Conference (IIRAC) in Sydney, Australia. The meetings allow the exchange of ideas, experience and best practices, aiming to enhance the effectiveness of review.

The Review Agencies Forum continues to meet at least annually to discuss matters of common interest to its members. The Commissioner's office, who initiated this group, remains an active participant along with the Security Intelligence Review Committee (SIRC), the Inspector General of CSIS, the RCMP Public Complaints Commission and now also the Office of the Privacy Commissioner.

Program Activity: Internal Services Program

Program Activity: Internal Services					
2009-2010 Financial Resources (\$millions)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
.2	.6	0.5	3	2	1

As mentioned previously, the Commissioner's office became an independent agency in April, 2008. Until then, administrative and financial support were provided by the Privy Council Office. As an independent agency, the Commissioner's office had to establish its own internal services activity – administration, finance, and human resource systems in order to meet the information and compliance requirements of the Commissioner's Office as well as the central agencies. The priority established for internal services was to transition effectively to independent status. This year, 2009-10, is the second year of operations and the transition has been effective. The systems are in place and functioning well. Service agreements have been signed to supplement internal resources in the provision of required services to meet the demands of management.

The majority of the transitioning has been completed without significant problem. But there is still work to be done. Policies and procedures need to be further documented, either updated or created in response to requirements that did not exist prior to becoming an independent agency. Additional office space needs to be acquired and upgraded to provide for existing as well as

future additional personnel and to provide the appropriate level of security. The process is underway but it will take time to acquire and upgrade the space to meet the required security requirements. Staffing is still required in both the review and internal services programs; however, it is being somewhat delayed by the absence of office space to accommodate the new employees.

Lessons Learned

Reviews and review methodology must change and adapt to a dynamic technological and policy environment within CSEC. The Commissioner's office must be able to respond in a timely manner to this dynamic environment. In the past year, the Commissioner's office has applied a new approach to review, to be more comprehensive, more focussed and more effective.

Collaboration is essential to the success of the Commissioner's office. The Commissioner has no authority to directly affect change in CSEC. However, the Commissioner can recommend changes that strengthen compliance and the protection of privacy. The responsibility for implementing changes as a result of those recommendations rests, of course, with the management of CSEC. It is by striving for a positive, professional working relationship with CSEC that opportunities to improve upon the review and reporting processes can be identified and implemented.

The absence of a Commissioner over a period of time restricts the ability of the Commissioner's office to effectively discharge its mandate. Without a Commissioner, review reports cannot be signed and forwarded to the Minister, thus depriving the Minister, Parliament and Canadians of the assurance that CSEC is complying with the law and protecting the privacy of Canadians. In addition, the Commissioner's office is unable to initiate new reviews or press for new information without the authority of a Commissioner. Finally, the legislative requirement to submit an annual report to the Minister cannot be met.

Benefits for Canadians

The Office of the Communications Security Establishment Commissioner was created in June 1996. The mandate has grown since the Commissioner's office was created; today the Commissioner's Office exists to ensure that the operations of CSEC are in compliance with the law and that the privacy of Canadians is protected. Through its efforts, the Commissioner's office provides assurance to the Minister of National Defence, the whole of government and to all Canadians that CSEC is in compliance with the law and that the privacy of Canadians is being protected.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Financial Highlights

The following financial tables are extracted from the (unaudited) financial statements of the Commissioner's office for the year ended March 31, 2010.

(\$ millions)

Condensed Statement of Financial Position At March 31		% Change	2008-09	2009-10
ASSETS				
Total Assets			.022	.018
TOTAL	(18%)		.022	.018
LIABILITIES				
Total Liabilities			.649	.383
EQUITY				
Total Equity			(.627)	(.365)
TOTAL	(18%)		.022	.018

(\$ millions)

Condensed Statement of Operations For the Year Ended March 31		% Change	2008-09	2009-10
EXPENSES				
Total Expenses	(.03%)		1.693	1.643
REVENUES				
Total Revenues			-	-
NET COST OF OPERATIONS	(.03%)		1.693	1.643

There has been little change in the overall cost of operations for the Commissioner's office from 2008-09 to 2009-10. The drop in the net cost of operations (\$50 thousand) is related almost entirely to changes in salaries and professional services costs. Salary costs are down (\$166 thousand) owing to a late in the year retirement, employee departure (2), slight delays in recruitment and staffing, and the absence of a Commissioner for 5 months. Professional services costs are up (\$120 thousand) as the costs of resourcing the financial and human resource operations are now being fully absorbed by the Commissioner's office.

Financial Statements

The financial statements can be found on the web site of the Office of the Communications Security Establishment Commissioner

http://www.ocsec-bccst.gc.ca/finance/2009-2010/index_e.php

Other Items of Interest

For further information on the Office of the Communications Security Establishment Commissioner (its mandate, function and history, annual reports etc.) please visit our website: <http://www.ocsec-bccst.gc.ca>

Contact for Further Information

The Office of the Communications Security Establishment Commissioner can be reached at the following address:

Office of the Communications Security Establishment Commissioner
P.O. Box 1984, Station "B"
Ottawa, ON K1P 5R5

The Office may also be reached:

Telephone: 613-992-3044

Facsimile: 613-992-4096

Email: info@ocsec-bccst.gc.ca

États financiers

On peut trouver les états financiers sur le site Web du Bureau du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications

http://www.ocsec-bccst.gc.ca/finance/2009-2010/index_f.php

Autres points d'intérêt

Pour obtenir un complément d'information sur le Bureau du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications (son mandat, la fonction et l'historique du Bureau, les rapports annuels, etc.) veuillez vous rendre dans le site Web : <http://www.ocsec-bccst.gc.ca/>

Personne-ressource pour obtenir un complément d'information

On peut communiquer avec le Bureau du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications à l'adresse suivante :

Bureau du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications
C.P. 1984, Succursale « B »
Ottawa (Ontario) K1P 5R5

On peut joindre le Bureau comme suit :

Téléphone : 613-992-3044
Télécopieur : 613-992-4096
Courriel : info@ocsec-bccst.gc.ca

Principales données financières

Les tableaux qui suivent sont extraits des états financiers (non vérifiés) du Bureau du commissaire pour l'exercice ayant pris fin le 31 mars 2010.

(en millions de dollars)

Etat condensé de la situation financière au 31 mars				Pourcentage de changement		2008-2009		2009-2010	
ACTIF	Actif total	TOTAL	PASSIF	Passif total	Avoir total	Total	TOTAL		
	(18 %)	0,022	0,018	0,649	0,383	(0,627)	0,022	0,018	
	(18 %)	0,022	0,018	0,649	0,383	(0,627)	0,022	0,018	

(en millions de dollars)

Etat condensé des opérations pour l'exercice ayant pris fin le 31 mars		Pourcentage de changement		2008-2009		2009-2010	
DÉPENSES							
Total des dépenses		(0,03 %)		1,693		1,643	
REVENUS							
Total des revenus							
CÔÛT DE FONCTIONNEMENT NET		(0,03 %)		1,693		1,643	

Il y a peu de changements dans le coût total de fonctionnement du Bureau du commissaire entre 2008-2009 et 2009-2010. Le recul dans le coût de fonctionnement net (50 000 \$) est presque entièrement attribuable aux changements dans les coûts salariaux et les coûts des services professionnels. Les coûts salariaux ont diminué (166 000 \$) en raison d'un départ à la retraite à la fin de l'exercice, du départ de deux employés, d'un léger retard dans le recrutement et la dotation et de l'absence de commissaire pendant cinq mois. En revanche, les coûts des services professionnels sont en hausse (120 000 \$) puisque les coûts de renouvellement du personnel pour les activités financières et les activités liées aux ressources humaines sont maintenant entièrement absorbés par le Bureau du commissaire.

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

opérée de manière efficace. Les systèmes sont en place et fonctionnent bien. Des ententes de service ont été signées pour compléter les ressources internes dans la prestation des services requis afin de répondre aux exigences de la direction.

La plus grande partie de la période de transition s'est déroulée sans problème important, mais il y a encore du travail à faire. Il convient de mieux documenter les politiques et les procédures qui doivent être mises à jour ou élaborées en réponse à des exigences qui n'existaient pas avant que l'organisme soit autonome. Le Bureau doit faire l'acquisition de locaux supplémentaires qui devront être aménagés pour accueillir le personnel actuel et d'autres employés qui seront recrutés par la suite et offrir le niveau de sécurité adéquat. Le processus est en cours mais il faudra encore du temps pour l'acquisition et la réfection des locaux afin qu'ils satisfassent aux exigences en matière de sécurité. Il faudra aussi recruter du personnel tant pour le programme d'examen que pour le programme des services internes, mais la dotation est légèrement repoussée en raison du manque de place pour les nouveaux employés.

Enseignements tirés

Les examens et la méthode d'examen doivent évoluer et s'adapter à l'environnement technologique et stratégique dynamique du Centre. Le Bureau du commissaire doit être en mesure de se mettre rapidement au diapason de cet environnement évolutif. Au cours de l'exercice écoulé, le Bureau du commissaire a instauré une nouvelle méthode d'examen, afin qu'il soit plus exhaustif, plus ciblé et plus efficace.

La collaboration est un élément capital pour le succès du Bureau du commissaire. Le commissaire n'a pas le pouvoir d'instaurer directement des changements au sein du Centre. Cependant, il peut recommander des changements à l'appui de la conformité et de la protection de la vie privée, mais la responsabilité de la mise en œuvre des changements préconisés incombe naturellement à la direction du Centre. Et c'est en s'efforçant de créer une relation de travail positive et professionnelle avec l'organisme qu'il est possible de découvrir des possibilités d'amélioration du processus d'examen et d'établissement de rapports, et de les mettre en œuvre. L'absence de commissaire pendant un certain temps limite la capacité du Bureau à s'acquitter efficacement de son mandat puisque les rapports d'examen ne peuvent être signés et envoyés au ministre, ce qui prive du même coup le ministre, le Parlement et les Canadiens de l'assurance que le Centre se conforme à la loi et que la vie privée des Canadiens est protégée. En outre, sans l'autorité du commissaire, le Bureau est dans l'incapacité d'entreprendre de nouveaux examens ou d'exercer des pressions en vue d'obtenir de nouveaux éléments d'information. Enfin, il est impossible de respecter l'exigence législative de présentation d'un rapport annuel au ministre.

Avantages pour les Canadiens

Le Bureau du commissaire a été créé en juin 1996. Son mandat a été élargi depuis lors. Aujourd'hui, la raison d'être du Bureau est de veiller à ce que les activités du Centre soient conformes à la loi et à ce que la vie privée des Canadiens soit protégée. Une fois son travail accompli, le Bureau du commissaire offre une assurance au ministre de la Défense nationale, à l'ensemble du gouvernement et à tous les Canadiens que le Centre se conforme à la loi et que la vie privée des Canadiens est protégée.

Deux nouvelles méthodes relatives à la conduite des examens permettent de réaliser des gains d'efficacité dans le processus d'examen, ce qui constitue une autre priorité du Bureau du commissaire. L'examen horizontal est l'une de ces méthodes. Grâce à cet examen, dont le déploiement est en cours, le Bureau du commissaire comprendra mieux les activités visées par l'examen et pourra livrer des résultats d'examen plus éclairants et fournir un plus haut degré d'assurance au ministre de la Défense nationale que le Centre se conforme à la loi et que la vie privée des Canadiens est protégée. En outre, les autorisations ministérielles visant la collecte de renseignements étrangers sont examinées annuellement et simultanément. Un examen détaillé sera entrepris uniquement si l'on observe des changements importants susceptibles d'avoir une incidence négative sur la conformité des activités du Centre à la loi et sur la protection de la vie privée des Canadiens.

Le Bureau du commissaire doit travailler et continuera de travailler avec le milieu de la sécurité et du renseignement, tant sur le plan intérieur qu'à l'échelle internationale. Ces collaborations (réunions, associations, conférences, etc.) permettent de mutualiser l'information et l'expérience, d'étudier des méthodes différentes et d'adopter des pratiques exemplaires. En octobre 2009, le personnel a participé au Colloque annuel de l'Association canadienne pour les études de renseignement et de sécurité (ACERS) qui s'est déroulée à Ottawa. De même, en mars 2010, le directeur exécutif a assisté à la Conférence internationale des organismes de surveillance du renseignement, à Sydney, en Australie, où il a animé un débat sur l'examen efficace. Les réunions permettent d'échanger des idées, des expériences et des pratiques exemplaires, en vue d'améliorer l'efficacité de l'examen.

Le Forum des organismes de surveillance continue de se réunir au moins une fois l'an pour discuter de questions d'intérêt commun pour ses membres. Le Bureau du commissaire, qui a lancé le groupe, en demeure un participant dynamique, de concert avec le Comité de surveillance des activités de renseignement de sécurité (CSARS), l'inspecteur général du SCRS, la Commission des plaintes du public contre la GRC et le Commissariat à la protection de la vie privée, qui fait maintenant partie du groupe.

Activité de programme : Programme des services internes

Activité de programme : Services internes				
Ressources financières en 2009-2010 (en millions de dollars)		Ressources humaines en 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles
0,2	0,6	0,5	3	2
Écart				
1				

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, le Bureau du commissaire est devenu un organisme autonome en avril 2008. Avant cette date, le soutien administratif et financier était assuré par le Bureau du Conseil privé. En tant qu'organisme autonome, le Bureau du commissaire a dû se doter de sa propre activité de services internes – systèmes d'administration, de finances et de ressources humaines – de façon à répondre à ses propres exigences en matière d'information et de conformité, de même qu'à celles des organismes centraux. La priorité établie pour les services internes était d'effectuer efficacement la transition vers un statut indépendant. Le présent exercice, soit 2009-2010, correspond à la seconde année de fonctionnement, et la transition s'est

Il est important de rappeler, d'entrée de jeu, que l'exercice 2009-2010 n'a pas été une année de fonctionnement normale pour le Bureau qui a été privé de commissaire pendant une période de cinq mois par suite du décès du commissaire Gonthier. En effet, si l'on a pu entreprendre comme prévu le travail qui avait été approuvé par l'ancien commissaire Gonthier et poursuivre le travail qui avait déjà débuté, il n'a pas été possible d'envoyer les rapports d'examen au ministre en l'absence de commissaire, puisque cette responsabilité incombe exclusivement à ce dernier.

Trois rapports classifiés ont été présentés au ministre au cours de l'exercice écoulé, dont l'un était une étude détaillée se rapportant aux activités relatives à la sécurité de la technologie de l'information du Centre et les deux autres étaient des examens se rapportant aux activités de collecte de renseignements étrangers sur les transmissions.

Les résultats des deux rapports d'examen indiquent que les activités du Centre qui ont été examinées étaient conformes à la loi et que la vie privée des Canadiens a été protégée. Or, ces deux points sont les résultats que le Bureau du commissaire s'efforce d'atteindre. Quant aux objectifs établis par le Bureau du commissaire, à savoir augmenter le pourcentage de recommandations mises en œuvre, ils n'ont pas été chiffrés, mais le rendement passé à toute fois été excellent. Depuis 1997, les commissaires ont présenté au ministre de la Défense nationale 55 études et rapports d'examen classifiés, qui renfermaient un total de 129 recommandations. Or, le Centre a souscrit à 121 (94 p. 100) de ces recommandations, qu'il a mises en œuvre ou s'attache à mettre en œuvre. Au cours de l'exercice 2009-2010, le taux de mise en œuvre précédant a été dépassé. Toutes les constatations et recommandations résultant des deux examens ont été acceptées par le Centre et la totalité des recommandations ont été ou sont mises en œuvre. L'étude a déterminé les domaines qui seront intégrés au plan de travail triennal du commissaire. La mise à jour du plan de travail qui s'appuie sur les résultats des examens et des études était l'une des priorités énoncées dans le RPP de 2009-2010.

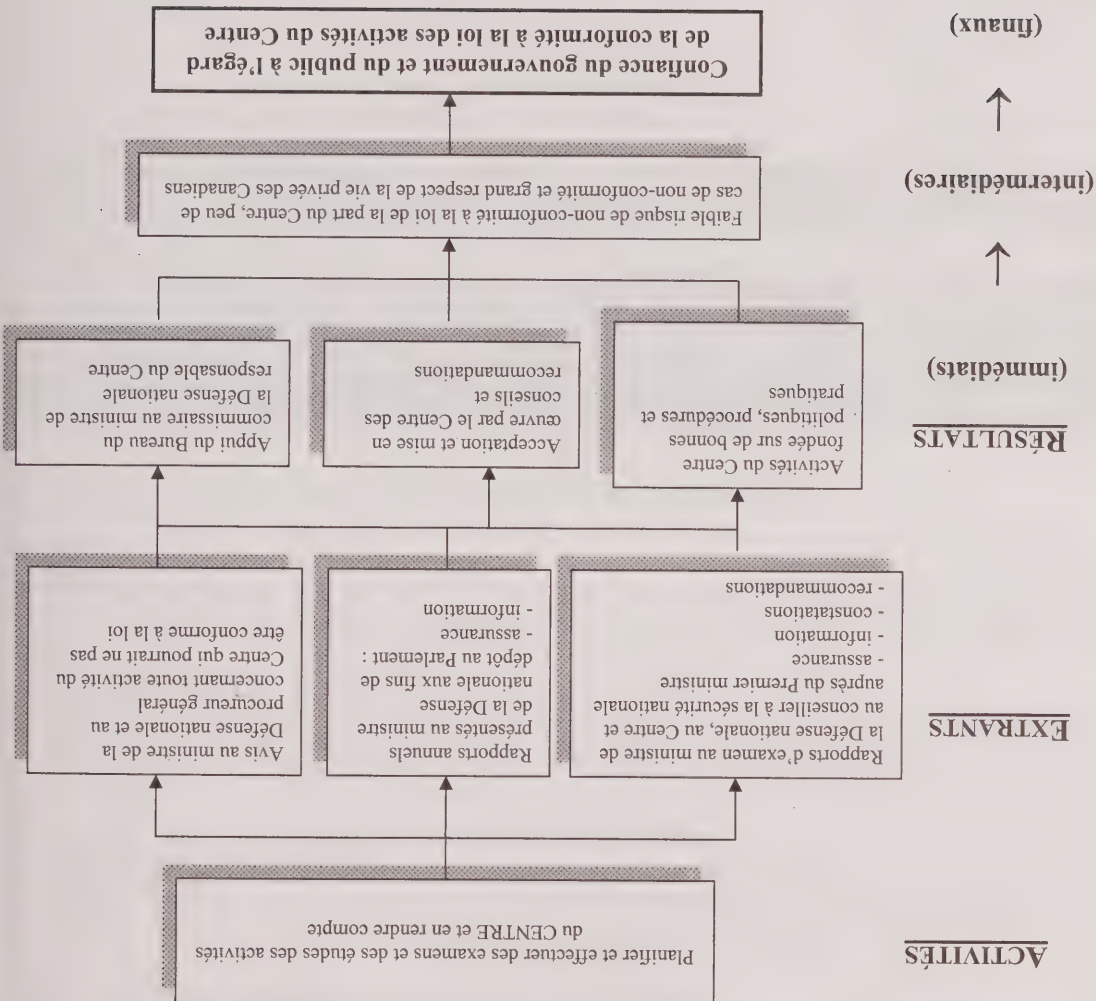
Le plan de travail triennal est également mis à jour en fonction d'une évaluation continue du risque. Les critères détaillés établis par le Bureau du commissaire pour choisir et hiérarchiser les activités du Centre qui devraient faire l'objet d'un examen sont constamment examinés dans le but de les actualiser. Par exemple, d'importants changements touchant les autorisations, les structures d'autorité et les technologies sont relevés et pris en compte dans le cadre du processus d'évaluation du risque pour faire en sorte que le plan de travail demeure d'actualité et pertinent. Le Bureau du commissaire travaille encore à l'élaboration d'objectifs de rendement pour ses examens afin de s'assurer qu'ils sont menés en temps opportun, mais il est peu probable qu'il pourra définir des normes en raison du petit nombre d'examens menés à bien et du fait que chaque examen diffère de l'autre. On a toutefois convenu de la nécessité d'intégrer une planification précise des examens dans le processus budgétaire.

L'une des priorités était que le Bureau du commissaire continue de se pencher sur le processus d'examen pour mettre en évidence les possibilités d'amélioration de l'efficacité. Une formation est offerte aux employés à titre individuel et cette pratique se poursuivra. Le Bureau du commissaire travaille à l'heure actuelle à l'élaboration d'un cours de formation destiné aux agents d'examen du milieu de la sécurité qui pourrait convenir également à d'autres organismes chargés de l'examen du renseignement.

Analyse du rendement

Activité de programme : Programme d'examen

Le modèle logique suivant présente une description graphique de la façon dont le programme d'examen fonctionne.



Résultat stratégique

La raison d'être du Bureau du commissaire est d'épauler le commissaire, lequel doit veiller à ce que le Centre s'acquitte de ses obligations et fonctions en conformité avec les lois du Canada, notamment en respectant la vie privée des Canadiens. Il s'agit du seul résultat stratégique visé par le Bureau du commissaire.

Le Bureau du commissaire exerce deux types d'activités – le programme d'examen et le programme de services internes –, qui concourent à la réalisation de ce résultat stratégique, directement dans le cas du programme d'examen, et indirectement dans le cas du programme de services internes, puisqu'il s'agit d'un programme de soutien.

Au cours de l'exercice 2009-2010, le Bureau du commissaire avait établi deux priorités à l'appui du résultat stratégique : en ce qui concerne le programme d'examen, améliorer l'efficacité et l'efficience et, en ce qui concerne le programme des services internes, effectuer efficacement la transition vers un statut indépendant.

Le cadre de mesure du rendement applicable à ces priorités concorde avec celui présenté dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2009-2010. Les résultats au chapitre du rendement sont présentés ci-après, dans le tableau suivant.

Activité de programme par résultat stratégique

Activité de programme : Programme d'examen						
Ressources financières pour 2009-2010 (en millions de dollars)			Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP)			
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Écart	Réelles	Écart
1,3	1,7	1,0	6	0	6	0
Résultats attendus	Indicateurs de rendement		Objectifs	État du rendement		Résumé du rendement
Les activités et les opérations du Centre sont exécutées conformément à la loi tout en respectant la vie privée des Canadiens.	Pourcentage de recommandations mises en œuvre		Augmenter le pourcentage de recommandations mises en œuvre	Dépassé		Bien qu'il ne s'agisse pas d'une année représentative en ce qui a trait au nombre d'examens présentés au ministre, toutes les constatations et recommandations ont été acceptées et mises en œuvre.

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

bénéficiait d'un soutien financier et administratif du Bureau du Conseil privé. (Les comparaisons de dépenses avec ces années seraient de peu d'intérêt.) Le montant total des dépenses a augmenté de 100 000 \$ entre 2008-2009 et 2009-2010, puisqu'il est passé de 1,4 million à 1,5 million de dollars. L'augmentation entre ces deux années est principalement attribuable au coût accru des activités administratives et financières. Alors que le Bureau du commissaire effectuait sa transition pour passer d'une situation de dépendance à l'égard du BPC, qui prenait en charge les fonctions de soutien administratif et financier, à une autonomie qui le rend entièrement responsable de ses propres activités administratives et financières, les coûts ont augmenté. Mentionnons également que d'autres dépenses de base devront encore être engagées (la plupart sont attribuables à des ETP supplémentaires pour atteindre la capacité opérationnelle et administrative et obtenir des locaux sécurisés d'une plus grande superficie à l'appui de cette capacité. Ces dépenses supplémentaires à engager expliquent l'écart entre le total des autorisations disponibles et le total des autorisations réelles utilisées au cours de l'exercice.

Crédits votés et postes législatifs

(en millions de dollars)

Crédits votés et postes législatifs (S)	Libellé tronqué pour le crédit voté ou le poste législatif	Dépenses réelles en 2007-2008	Dépenses réelles en 2008-2009	Budget principal des dépenses en 2009-2010	Dépenses réelles en 2009-2010
25	Dépenses de fonctionnement	S.O.	1,3	1,4	1,4
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	S.O.	0,1	0,1	0,1
Total		S.O.	1,4	1,5	1,5

Les commissaires ont fait valoir la nécessité que des modifications soient apportées à la Loi sur la défense nationale pour lever les ambiguïtés se rapportant aux autorisations ministérielles relatives à la collecte de renseignements étrangers. Le ministre de la Défense nationale avait indiqué au commissaire Gonthier que la clarification des ambiguïtés et d'autres modifications à la LDN constituaient une priorité législative. Le commissaire s'attend à ce qu'un projet de loi soit déposé pour modifier la LDN et à avoir la possibilité de présenter ses observations sur les modifications à l'étape de l'étude en comité. Le commissaire continuera d'insister pour que ces modifications soient apportées à la LDN.

Les ressources du Centre ont augmenté considérablement au cours des dix dernières années en réponse à l'intensification de la menace terroriste et à l'engagement des Forces canadiennes en Afghanistan. En raison de l'accroissement des ressources et des activités opérationnelles du Centre, le Bureau du commissaire doit veiller à ce que son niveau de ressources et son programme d'examen soient ajustés en conséquence. Le Bureau doit également s'assurer que son processus de gestion du risque lui fournisse une orientation adéquate pour que ses examens ciblent les activités du Centre où le risque de non-conformité et d'atteinte à la vie privée des Canadiens est le plus tangible.

Le Bureau du commissaire doit s'assurer qu'il a la capacité voulue pour effectuer des examens détaillés efficaces et en temps opportun. Le recrutement et le maintien à l'effectif de personnel qualifié sont essentiels pour l'efficacité des examens. Or, les compétences recherchées sont rares et font l'objet d'une forte demande. Les programmes et les méthodes d'examen doivent constamment être mis à jour et perfectionnés afin que les examens concordent bien avec le mandat du commissaire et lui permettent de fournir au ministre et, à tous les Canadiens, l'assurance que le Centre se conforme à la loi.

La réussite du Bureau du commissaire dépend considérablement du maintien d'une relation de travail efficace avec le Centre. La relation entre les deux parties est fondée sur la transparence et le professionnalisme. Par exemple, le plan de travail du Bureau du commissaire est communiqué au Centre. Tout au long du processus d'examen, chaque partie a la possibilité de présenter des commentaires et des suggestions. La qualité de la relation dépend d'ailleurs dans une large mesure du recrutement et du maintien à l'effectif de personnes qualifiées et compétentes. Et le Bureau du commissaire a fort bien réussi sur ce front.

Le Bureau vient de boucler sa première année complète en tant qu'organisme gouvernemental distinct sans l'appui financier du MDN ni le soutien administratif du Bureau du Conseil privé. Il doit continuer d'élaborer et de renforcer ses pratiques administratives et financières pour être en mesure de respecter les politiques et les procédures et de répondre à ses propres besoins en matière d'information et à ceux des organismes centraux.

Profil des dépenses

Ce n'est que depuis deux ans que le Bureau du commissaire exerce ses activités en tant qu'organisme distinct doté de son propre crédit. Auparavant, il faisait partie du MDN et

Activité de programme	Dépenses réelles en 2008-2009 (en millions de dollars)	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
						2009-2010 ¹
Programme d'examen	1,2	1,3	1,3	1,7	1,0	Un Canada en sécurité
Services internes	0,2	0,2	0,2	0,6	0,5	
Total	1,4	1,5	1,5	2,3	1,5	

Contribution des priorités au résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type	État	Liens avec le résultat stratégique
Améliorer l'efficacité et l'efficience du programme d'examen	En cours	Atteinte	Les deux examens ont révélé que le Centre s'est conformé à la loi et aux exigences ministérielles et que, en ce qui concerne les activités examinées, il a protégé la vie privée des Canadiens. L'étude a fourni l'assurance qu'il n'y avait pas de secteur important de non-conformité et a mis en évidence les secteurs de risque d'atteinte à la vie privée en vue d'un examen de suivi.
Priorités de gestion	Type	État	Liens avec le résultat stratégique
Effectuer la transition vers un statut indépendant	En cours	En grande partie atteinte	La transition est encore en cours car le Bureau du commissaire n'a pas terminé le processus de dotation des postes ni conclu de bail ou obtenu les locaux supplémentaires dont il a besoin. Une fois la transition achevée, les services internes seront mieux en mesure d'appuyer le commissaire dans l'exécution de son mandat.

¹ À partir du cycle du budget des dépenses de 2009-2010, les ressources affectées à l'activité de programme des services internes seront présentées séparément de celles des autres activités de programme, c'est-à-dire qu'elles ne seront plus réparties entre les autres activités de programme comme c'était le cas dans le dernier budget principal des dépenses. Ce changement a influé sur la comparabilité des dépenses et de l'information relative aux ETP pour chaque activité de programme, d'un exercice à l'autre.

Résumé du rendement

Ressources financières en 2009-2010 (en millions de dollars)

1,5	2,3	1,5
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles

Ressources humaines en 2009-2010 (ETP)

Prévues	Réelles	Écart
9	8	1

Le Bureau du commissaire a rehaussé le montant total de ses autorisations de 0,8 million de dollars en 2009-2010. Cette augmentation répondait à une double finalité : permettre le recrutement de personnel supplémentaire et fournir un appui opérationnel et administratif accru de manière à ce que le commissaire puisse s'acquitter de son mandat et mettre sur pied et administrer un organisme indépendant et autonome. Les dépenses réelles n'atteignent pas le montant total des autorisations étant donné que l'augmentation prévue de l'effectif est encore en cours et que les dépenses liées à l'augmentation de la surface de bureaux et des frais généraux administratifs n'ont pas encore été engagées.

Résultat stratégique : Améliorer l'efficacité et l'efficience du programme d'examen

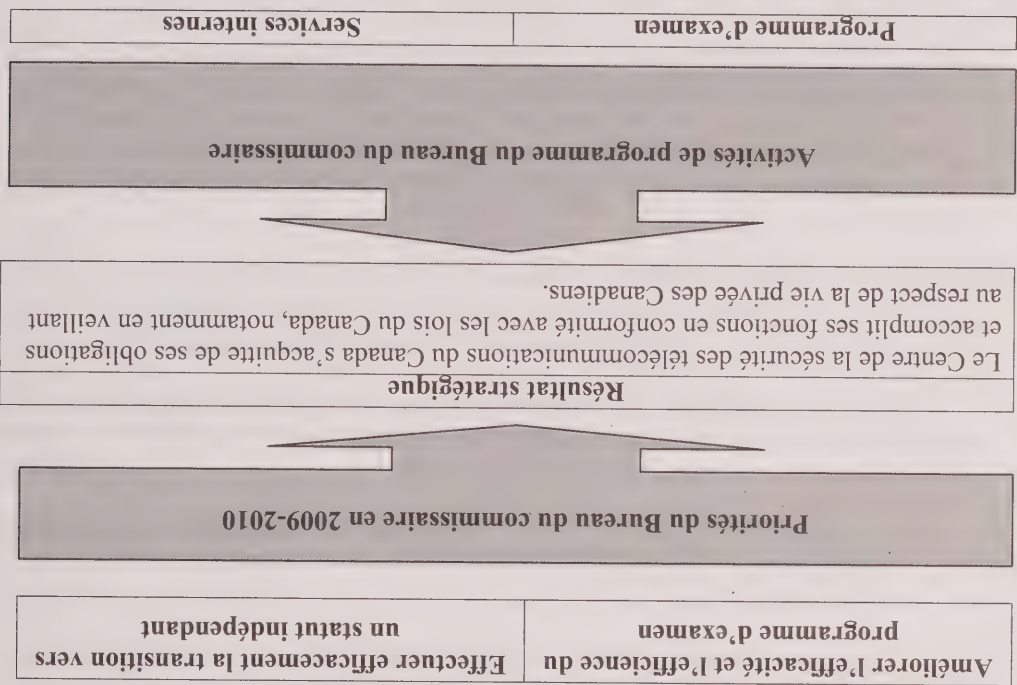
Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement en 2009-2010
Degré de conformité	Améliorer le degré de conformité	Il n'y a pas eu de cas de non-conformité.
Pourcentage de recommandations mises en œuvre	Augmenter le pourcentage des recommandations mises en œuvre	Toutes les constatations et recommandations formulées en 2009-2010 ont été acceptées et les recommandations sont ou ont été mises en œuvre. Le Bureau du commissaire travaille à l'élaboration d'indicateurs et d'objectifs supplémentaires utiles pour son programme d'examen.
	Protéger la vie privée des Canadiens	Le Bureau du commissaire travaille à l'élaboration d'indicateurs et à la mise en œuvre d'objectifs et d'indicateurs pertinents et utiles pour la protection de la vie privée des Canadiens.

Le Bureau du commissaire peut être décrit avec justesse comme un microorganisme. Établi à Ottawa, le Bureau compte actuellement huit employés et dispose d'un budget de fonctionnement de 2,124 millions de dollars. Il importe de préciser que la *Loi sur la défense nationale* accorde au commissaire toute la latitude voulue pour recruter le personnel requis et que le Bureau du commissaire constitue un employeur distinct.

Résultat stratégique et architecture des activités de programme

Le résultat stratégique que doit atteindre le Bureau du commissaire consiste à faire en sorte que le Centre s'acquitte de ses fonctions en conformité avec les lois du Canada, notamment en veillant au respect de la vie privée des Canadiens. Le Bureau du commissaire exerce deux types d'activités – un programme d'examen et la gestion de ses services internes.

Le lien entre les activités, les priorités et le résultat stratégique est illustré dans le diagramme ci-dessous :



Raison d'être

Le mandat du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications est de s'assurer que le Centre de la sécurité des télécommunications du Canada (le Centre) s'acquitte de ses obligations et accomplit ses fonctions en conformité avec les lois du Canada, notamment en veillant au respect de la vie privée des Canadiens. Le Bureau du commissaire a pour mission d'aider le commissaire à s'acquitter efficacement de son mandat.

Responsabilités

Les obligations du commissaire sont énoncées aux paragraphes suivants de la *Loi sur la défense nationale* :

LDN 273.63(2)

- a) procéder à des examens concernant les activités du Centre pour en contrôler la légalité;
- b) faire les enquêtes qu'il estime nécessaires à la suite de plaintes qui lui sont présentées;
- c) informer le ministre de la Défense nationale et le procureur général du Canada de tous les cas où, à son avis, le Centre pourrait ne pas avoir agi en conformité avec la loi;

LDN 273.65(8)

vérifier si les activités exercées sous le régime d'une autorisation ministérielle sont conformes et en rendre compte au ministre;

LDN 273.63(3)

présenter un rapport annuel au ministre à propos des activités et des résultats d'enquêtes du commissaire dans les 90 jours suivant la fin de chaque année financière;

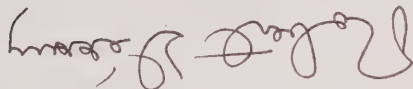
et, en vertu de l'article 15 de la *Loi sur la protection de l'information* :

recevoir des renseignements de personnes astreintes au secret à perpétuité qui veulent se prévaloir de la défense d'intérêt public pour divulguer des renseignements classifiés au sujet du Centre.

Le premier commissaire du Centre a été nommé en vertu d'un décret pris en application de la Partie II de la *Loi sur les enquêtes*, le 19 juin 1996. Son mandat original était d'examiner les activités du Centre pour s'assurer qu'elles étaient conformes aux lois et d'enquêter sur les plaintes concernant les activités du Centre. Dans le sillage des attentats terroristes contre les États-Unis, le Parlement a adopté la *Loi antiterroriste*, qui est entrée en vigueur le 24 décembre 2001. Cette loi a modifié la *Loi sur la défense nationale* (LDN) en lui ajoutant la partie V.1 et en créant un cadre législatif tant pour le Centre que pour le commissaire. Une nouvelle fonction a également été confiée au commissaire en vertu de la *Loi sur la protection de l'information*.

SECTION I : APERÇU DU BUREAU DU COMMISSAIRE DU CENTRE DE LA SÉCURITÉ DES TÉLÉCOMMUNICATIONS

Enfin, je tiens à rappeler le souvenir de feu l'honorable Charles Gonthier et sa contribution aux activités du Bureau pendant trois ans. M. Gonthier nous a quittés le 17 juillet 2009 alors qu'il était encore en poste. Le Rapport annuel 2009-2010 a été dédié à sa mémoire. Il nous laisse un héritage enviable.



L'honorable Robert Décary, c.r.
Commissaire
9 septembre 2010

Message du commissaire

J'ai le plaisir de présenter au Parlement et aux Canadiens le *Rapport sur le rendement* du Bureau du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications (Bureau du commissaire) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2010.

Comme le *Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010* qui l'a précédé, il s'agit du premier rapport sur le rendement du Bureau du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications. Mentionnons cependant que le Bureau du commissaire exerce ses activités depuis la nomination du premier commissaire, le 19 juin 1996. Le Bureau était financé depuis sa création en 1996 par le ministère de la Défense nationale (MDN), mais il recevait en outre l'aide du Bureau du Conseil privé (BCP) pour les fonctions de soutien et autres. En avril 2008, le Bureau du commissaire a obtenu son propre crédit parlementaire, ce qui a mis fin au financement du MDN et lui a permis de ne plus dépendre du BCP pour le soutien administratif. Le Bureau du commissaire a mis sur pied son propre service financier et a conclu des ententes avec d'autres ministères fédéraux qui lui fourniront à temps partiel à la fois ses ressources humaines et ses services informatiques.

Le présent rapport sur le rendement porte sur les activités et les résultats du Bureau du commissaire sous la direction de mes deux prédécesseurs, l'honorable Peter de C. Cory et feu l'honorable Charles D. Gonthier. Le Bureau a été privé de commissaire pendant cinq mois, après le décès inattendu, en juillet, de l'honorable Charles D. Gonthier. L'honorable Peter de C. Cory a été nommé commissaire le 14 décembre 2009, mais il a démissionné le 31 mars 2010. J'ai été nommé commissaire le 18 juin 2010.

Les examens prévus ont été entrepris et les examens en cours ont été achevés ou sont sur le point de l'être. Compte tenu de la période au cours de laquelle le Bureau s'est retrouvé sans commissaire et du temps requis pour initier un nouveau commissaire (Cory) au mandat et aux activités du Bureau, trois rapports seulement ont été remis au ministre (deux examens et une étude). Les méthodes d'examen ont été mises à jour et de nouvelles méthodes ont été expérimentées pour permettre d'effectuer un travail plus efficace. Les services internes nouvellement installés fonctionnent bien et les exigences du Bureau du commissaire et des organismes centraux sont satisfaites.

Compte tenu de l'absence de commissaire pendant plus de cinq mois, l'année écoulée a été relativement satisfaisante pour le Bureau, mais il reste beaucoup à faire. La capacité opérationnelle doit être élargie pour faire face aux demandes d'examen croissantes et pour permettre au commissaire d'être en mesure de fournir au ministre l'assurance nécessaire concernant la conformité à la loi des activités du Centre de la sécurité des télécommunications et la protection de la vie privée des Canadiens. Nous devons faire l'acquisition de locaux supplémentaires sécurisés pour atteindre la capacité opérationnelle et administrative voulue, mais des progrès satisfaisants sont accomplis sur les deux fronts.

Je tiens à remercier l'ancienne directrice exécutive, Joanne Weeks, pour son dévouement à l'égard du Bureau du commissaire depuis sa création en 1996 et pour le travail exigeant qu'elle a fourni. Le Bureau du commissaire a parcouru bien du chemin en quatorze ans, et il le doit en grande partie à ses efforts.

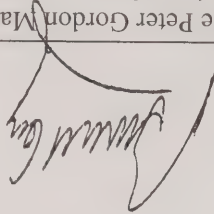
Table des matières

1	Message du commissaire
3	SECTION I : APERÇU DU BUREAU DU COMMISSAIRE DU CENTRE DE LA SÉCURITÉ DES TÉLÉCOMMUNICATIONS
5	Raison d'être
7	Résumé du rendement
8	Contribution des priorités au résultat stratégique
9	Analyse du risque
9	Profil des dépenses
10	Crédits votés et postes législatifs
11	SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE
11	Activité de programme par résultat stratégique
13	Analyse du rendement
14	Enseignements tirés
17	Avantages pour les Canadiens
19	SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
21	Principales données financières
22	États financiers
22	Autres points d'intérêt
22	Personne ressource pour obtenir un complément d'information

**Bureau du commissaire du
Centre de la sécurité des
télécommunications**

Rapport sur le rendement

2009-2010



L'honorable Peter Gordon MacKay, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de Editions et Services de dépôt Travaux publics et Services gouvernementaux Canada Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



**Bureau du commissaire
du Centre de la sécurité
des télécommunications**

**Budget des dépenses
2009-2010**

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2010



Government
Publications

Office of the Public Sector Integrity Commissioner of Canada

2009-10
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2010

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Office of the Public Sector
Integrity Commissioner
of Canada



Commissariat à l'intégrité
du secteur public
du Canada

Office of the Public Sector Integrity Commissioner of Canada

2009-10

Departmental Performance Report

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Stockwell Day', written over a horizontal line.

The Honourable Stockwell Day
President of the Treasury Board of Canada

Table of Contents

Commissioner's Message.....	3
SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW	5
Raison d'être.....	6
Responsibilities	6
Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA).....	7
Summary of Performance	7
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	10
Risk Analysis	15
Expenditure Profile	16
Voted and Statutory Items.....	17
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	19
Strategic Outcome	20
Program Activity: Disclosure and Reprisal Management.....	20
Program Activity: Internal Services	22
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION.....	25
Financial Highlights	26
Other Items of Interest	27

Commissioner's Message

As Canada's Public Sector Integrity Commissioner, I am pleased to present the Departmental Performance Report (DPR) for 2009-10.

In the short time since the Office was established in 2007, we have made important progress on our mandate: to provide a safe and confidential mechanism enabling public servants and the general public to disclose wrongdoing committed in the federal public sector; and to protect from reprisal public servants who have disclosed wrongdoing, as well as those who have cooperated in investigations.



During 2009-10, the Office received approximately 38% more inquiries than the previous year. It is evident that we have become better known among federal employees and members of the general public, given the increased number of disclosure and reprisal cases filed. The cases we are now dealing with have also grown in complexity – several new investigations were launched this year, covering a broad range of issues and areas of activity within the federal public sector.

At the beginning of 2009-10, the Office set out to: continue informing the public sector of our role and mandate; work collaboratively with key partners to promote disclosures as a pro-social behaviour; and serve as a model of professionalism in our services to clients and the general public. As this DPR shows, the Office has made concrete achievements in line with our guiding principles to Inform, Protect, and Prevent:

- We successfully managed the increased case load and the processing of files.
- We developed a Three-Year Strategic Communications Plan, launched our new website and continued our outreach activities to inform public sector managers and employees about our role and mandate, as well as the *Public Servants Disclosure Protection Act*.
- We held very productive consultations with the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX) and the National Joint Council of the Public Service of Canada (NJC), specifically on systemic conditions that may lead to wrongdoing in the federal public sector and possible risk mitigation strategies.
- We reviewed our internal business processes, developed a corporate risk profile, and took key steps toward preparing our organizational Strategic Plan (which will be finalized during 2010-11).
- We strengthened our partnerships with international counterparts and showed leadership by sharing our mandate and activities with delegations from Russia, China, and Ukraine.

The Office continues to emphasize prevention and outreach initiatives in order to address some of the root causes of wrongdoing. Our goal is to help foster a climate in the workplace where employees can freely raise concerns and address issues before they develop into larger problems. We continue to support Senior Officers responsible for internal disclosures in their respective departments and agencies. In October 2010, the Office will host a workshop for Senior Officers and our provincial counterparts to allow for further training and exchange of best practices with experts in the field of disclosure.

Looking forward, one of our main priorities will be to continue to prepare for the mandated five-year review of the *Public Servants Disclosure Protection Act* and its administration, to be undertaken by the Treasury Board Secretariat in 2012. We will also continue to broaden our ongoing consultations with various stakeholders, particularly to address concerns related to systemic vulnerabilities in Crown corporations.

Disclosure of wrongdoing takes considerable courage, and I want to emphasize that protecting disclosers from reprisal is not only the work of this Office, but also the collective responsibility of all public servants. We can only succeed in decisively addressing wrongdoing and actively promoting “right-doing” when we all work together.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Christiane Ouimet', with a stylized, circular flourish at the end.

Christiane Ouimet
Public Sector Integrity Commissioner of Canada

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

Raison d'être

The Office of the Public Sector Integrity Commissioner of Canada was set up to administer the *Public Servants Disclosure Protection Act* (PSDPA or the *Act*), which came into force in April 2007. The Office is mandated to establish a safe, independent, and confidential process for public servants and members of the public to disclose potential wrongdoing in the federal public sector. The Office also exists to protect from reprisal those public servants who have filed disclosures or participated in related investigations. In addition to its legislated mandate, the Office emphasizes prevention of wrongdoing and the promotion of open dialogue in the federal public sector. Ultimately, the Office aims to support and advance the proud tradition of public sector integrity for which Canada is renowned worldwide.

Responsibilities

The Office is headed by a Commissioner whose appointment by Order in Council as an Agent of Parliament was approved by resolution of both Houses of Parliament in August 2007. The Commissioner reports directly to Parliament, and has the rank, powers, authorities and accountabilities of a deputy head of a department or agency.

The Commissioner has jurisdiction over the entire public sector – including separate agencies and parent Crown corporations – which numbers approximately 400,000 public servants. Under the PSDPA, members of the general public can also come to the Office with information about a possible wrongdoing in the federal public sector. However, the Commissioner does not have jurisdiction over the Canadian Forces, the Canadian Security Intelligence Service, and the Communications Security Establishment, each of which is required under the PSDPA to establish internal procedures for disclosure of wrongdoing and protection against reprisal similar to those set out in the *Act*.

The Office conducts independent reviews and investigations of disclosures of wrongdoing and complaints of reprisal in a fair and timely manner. In cases of founded wrongdoing, the Commissioner issues findings and makes recommendations to chief executives for corrective action. The Commissioner exercises exclusive jurisdiction over the review, investigation, conciliation and settlement of reprisal complaints. This includes making applications to the Public Servants Disclosure Protection Tribunal, which has the power to determine if reprisals have taken place and to order appropriate remedial and disciplinary action.

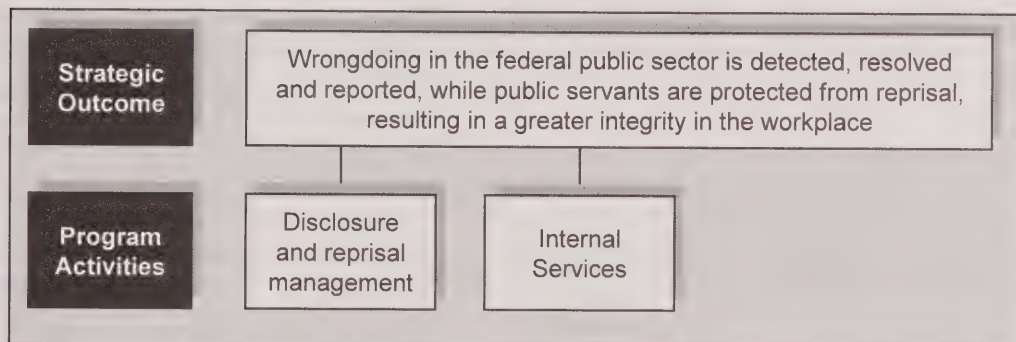
The Office is guided at all times by the public interest and the principles of natural justice and procedural fairness. The Commissioner submits an annual report to Parliament, and also reports to Parliament on cases of founded wrongdoing. She may also submit special reports to Parliament at any time.

More information about the Office's mandate, roles, responsibilities, activities, statutory reports and the PSDPA can be found on the following website: www.psic-ispcc.gc.ca.

The provision of safe disclosure mechanisms and protection for public servants against reprisal is a shared responsibility. Under the PSDPA, Treasury Board Secretariat is responsible for establishing a Code of Conduct for the entire federal public sector. Each Chief Executive is also responsible for implementing the *Act* within their area of jurisdiction.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

The Office has one strategic outcome that guides the pursuit of its mandate and reflects the long-term benefits sought for Canadians as demonstrated in the following chart:



Summary of Performance

2009–10 Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending *
6,538	6,711	3,845

* The amounts displayed for “Actual Spending” differ slightly from the “Authorities used in the current year” as reported in the Public Accounts. These amounts were subsequently revised based on the recommendation of the Office of the Auditor General.

2009–10 Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
41	22	19

The planned amounts represent estimates originally planned for when the Office was created in 2007-08 on the basis of a fully established organization. The actual implementation of the Office and its activities has taken place at a more measured pace. The Office’s resource utilization is expected to rise as operational activities, case volumes and case complexities (i.e. number of issues involved, multiple parties etc.) continue to increase as a result of outreach initiatives and growing awareness of the PSDPA and the Office. Investing in increasing the internal capacity will remain a priority to meet the growing operational requirements and to continue to carry out the Office’s mandate.

Strategic Outcome 1: Wrongdoing in the federal public sector is detected, resolved and reported, while public servants are protected from reprisal, resulting in a greater integrity in the workplace.

Performance Indicators	Targets	2009–10 Performance
Public servants and Canadians are aware of PSIC's role and mandate	<ul style="list-style-type: none"> Reach out to all federal public servants Reach out to the general public 	Developed a Three-Year Strategic Communications Plan
		Launched the Office's revamped website and developed various information tools
		Delivered presentations to public servants in various departments and agencies to promote understanding of our Office's role and mandate and the PSDPA
		Participated in key events with large numbers of public servants through presentations and information kiosks
Inquiries and investigations are conducted efficiently and in accordance with the PSDPA	<ul style="list-style-type: none"> Review of current practices and establishment / refinement of all processes and procedures 	Launched several new investigations
		Responded to a 38% increase in general inquiries in an effective and efficient manner
		Conducted quality control of all reprisal cases and several disclosure cases
		Engaged leading experts to help finalize processes, procedures, and policies related to investigations and inquiries
		Acquired the necessary expertise to conduct complex investigations in specialized fields (e.g. procurement, ATIP, HR)
		Successfully managed the increased case load and the processing of files
Disclosure of wrongdoing is considered a pro-social behaviour	<ul style="list-style-type: none"> Develop tools and best practices Implement the Prevention Strategy 	Continued to implement the Prevention Strategy by researching systemic conditions that may give rise to wrongdoing in the public sector through consultation sessions with the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX) and the National Joint Council of the Public Service of Canada (NJC)
		Held focus groups with key stakeholders as part of the development of a decision-making guide for potential disclosers
		Continued to broaden the Senior Officers' Network through targeted and monthly meetings
		Raised awareness among central agencies of the systemic risks in small departments and agencies

(\$ thousands)

Program Activity	2008–09 Actual Spending **	2009–10 *				Alignment to Government of Canada Outcome
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending **	
Disclosure and Reprisal Management	3,611	4,439	4,439	4,557	2,189	Government Affairs
Internal Services ***	N/A	2,099	2,099	2,154	1,656	Government Affairs
Total	3,611	6,538	6,538	6,711	3,845	

* Commencing in the 2009-10 Estimates cycle, the resources for Program Activity: Internal Service is displayed separately from other program activities; they are no longer distributed among the remaining program activities, as was the case in previous Main Estimates. This has affected the comparability of spending and FTE information by Program Activity between fiscal years.

** The amounts displayed for “Actual Spending” differ slightly from the “Authorities used in the current year” as reported in the Public Accounts. These amounts were subsequently revised based on the recommendation of the Office of the Auditor General.

*** Internal services include activities and resources that support the core business needs of the Office, e.g. oversight, communications, human resources and financial management, information management, travel and administrative services, etc.

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome
Informing the public sector about our role and mandate	Previously committed to / Ongoing	<p><u>Mostly met</u></p> <p>Implemented the second phase of the Prevention Strategy, which included:</p> <ul style="list-style-type: none"> conducting focus groups with various levels of public sector employees and external stakeholders during the development of a decision-making guide for public servants considering making a disclosure; establishing a collaborative relationship with the Canada School of the Public Service to ensure information about the disclosure and reprisal regime is integrated into learning activities. <p>Developed Three-Year Strategic Communications Plan, which included:</p> <ul style="list-style-type: none"> launching the Office's revamped website to ensure information on disclosure of wrongdoing and protection from reprisals is widely available to public sector employees and the general public; developing various information tools for distribution within the public sector (brochure, poster, pocket card, promotional item); delivering 20 presentations to public servants in 14 departments and agencies to promote understanding of our Office's role, mandate and the PSDPA; managing information kiosks and delivering presentations at five large-scale events (attended by employees, managers, executives and Senior Officers). 	<p><i>Strategic Outcome 1: Wrongdoing in the federal public sector is detected, resolved and reported, while public servants are protected from reprisal, resulting in a greater integrity in the workplace.</i></p> <p>In order for wrongdoing to be properly reported, public servants and members of the general public must be aware of our services and of the resources available to them.</p>

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome
Serving as a model of professionalism in the conduct of inquiries and investigations	Previously committed to / Ongoing	<p><u>Met all</u></p> <p>Conducted quality control of all reprisal cases and several disclosure cases to ensure results met high investigative standards. In accordance with the PSDPA, launched several new investigations, and closed many disclosure cases and reprisal cases following extensive review.</p> <p>Began development of a comprehensive Procedural Guide for the handling of disclosure of wrongdoing and reprisal complaints under the PSDPA.</p> <p>Researched and documented national and international best practices in the field of public disclosure regimes.</p> <p>Continued to build upon partnerships with leading experts both within Canada and around the world, including our international counterparts (US, UK, Australia, New Zealand), academia (École nationale d'administration publique, various Canadian universities), as well as Canadian advocacy groups and international Non-Governmental Organizations (NGO) supporting disclosers.</p> <p>Demonstrated leadership by sharing best practices with interested delegations from Russia, China, and Ukraine.</p> <p>Responded to over 200 general inquiries within short timeframes, ensuring public servants and the general public obtained necessary information in a timely manner.</p>	<p><i>Strategic Outcome 1: Wrongdoing in the federal public sector is detected, resolved and reported, while public servants are protected from reprisal, resulting in a greater integrity in the workplace.</i></p> <p>Because a culture of disclosure is not yet entrenched in the public sector, PSIC must be seen as a competent and trusted avenue to make disclosures of wrongdoing and to be protected from reprisal.</p>

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome
Working in collaboration with key partners in promoting a culture of disclosure and integrity in the workplace	Previously committed to / Ongoing	<p><u>Mostly met</u></p> <p>Continued to implement Prevention Strategy (phase II) by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • holding productive consultations with the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX) and the National Joint Council of the Public Service of Canada (NJC) on identifying systemic issues that could give rise to wrongdoing in the federal public sector; • establishing partnerships with advocacy groups, leading experts and practitioners, including Senior Officers and network of Values and Ethics professionals to build trust and promote effective working relationships; • raising awareness among central agencies of the systemic risks within small departments and agencies; • continuing to broaden the Senior Officers' Support Network through targeted and monthly meetings with 26 organizations. 	<p><i>Strategic Outcome 1:</i> Wrongdoing in the federal public sector is detected, resolved and reported, while public servants are protected from reprisal, resulting in a greater integrity in the workplace.</p> <p>Recognizing that an enforcement regime alone cannot ensure workplace integrity, PSIC promotes "right-doing" through prevention and awareness in addition to fulfilling its investigative mandate. In so doing, problems can be better and more strategically addressed before they become entrenched in the workplace.</p>

Management Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome(s)
Effective and efficient internal management	Previously committed to / Ongoing	<p><u>Mostly met</u></p> <p>Developed and implemented a corporate risk profile to identify and mitigate risks. In collaboration with the Audit and Evaluation Committee (made up of external members), developed a three-year risk-based audit plan, which will be implemented beginning in 2010-11.</p> <p>Continued to ensure good governance and sound stewardship by auditing the financial statements and the internal controls implemented last fiscal year.</p> <p>Developed / revised and implemented corporate policies and procedures, including:</p> <ul style="list-style-type: none"> • BlackBerry Wireless Handheld Policy • Health and Safety Policy • new procedures for petty cash, hospitality expenses, etc. • several human resource-related policies. <p>Launched a corporate-wide information management project to ensure proper collection, utilization and reporting of information.</p>	<p><i>Strategic Outcome 1:</i> Wrongdoing in the federal public sector is detected, resolved and reported, while public servants are protected from reprisal, resulting in a greater integrity in the workplace.</p> <p>PSIC is working to build organizational capacity through implementing sound information management procedures and corporate policies.</p>

Management Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome(s)
HR Management	Previously committed to / Ongoing	<p><u>Mostly met</u></p> <p>Launched a strategic planning exercise, which, once completed in 2010-11, will lead to the development of an integrated strategic business plan so that an assessment of current skills and expertise and gap analysis can be made.</p> <p>Continued to foster collaborative relationships with other small agencies to exchange best practices related to issues of common interest, as well as to establish or renew service agreements for IT, finance, and HR services.</p>	<p><i>Strategic Outcome 1:</i> Wrongdoing in the federal public sector is detected, resolved and reported, while public servants are protected from reprisal, resulting in a greater integrity in the workplace.</p> <p>Recognizing that human resource management is key to success, PSIC has made concerted efforts to attract and retain people with the right skills and experience. This remains a challenge in the current environment, and is even more difficult for a small organization in which specialized skills are often required.</p>

Risk Analysis

The Office has a highly visible profile due to the sensitivity of its mandate. As an Agent of Parliament, the Office operates in a highly dynamic environment that includes new and evolving expectations. The Office is addressing these challenges while continuing to provide effective services. A corporate risk profile has been developed, which identifies and assesses risks of strategic importance. Risk mitigation actions have also been identified, and these are being integrated with business planning and day-to-day program activities. In conjunction with the development of the corporate risk profile, a three-year risk-based audit plan was established and approved by the Audit and Evaluation Committee during 2009-10.

Information Security

Information security is critical in the context of disclosures, investigations and the need for preserving confidentiality. Sensitive or private information must be protected from potential loss or inappropriate access in order to avoid potential litigation, damaged reputation and further reluctance in coming forward. The Office has implemented many practices aimed at ensuring the security of information, which include briefing and confidentiality agreements, random information security checks within premises, controlled access for the storage of sensitive information, and a "threat risk assessment" of information management and information technology security. A new Case Management System will also be implemented, resulting in strengthened access and security features.

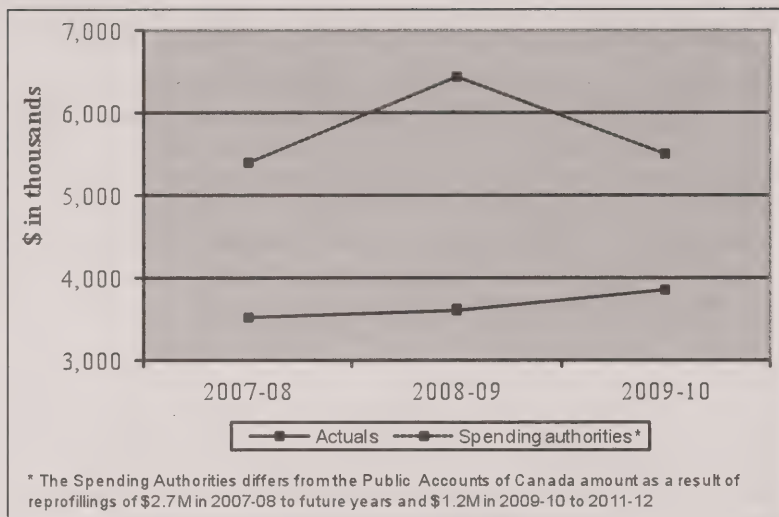
Awareness of the Office's Mandate

Public servants and Canadians may be unaware of services provided by the Office, or may be reluctant to use such services. Limited awareness and trust, in particular among public servants, can directly impact the Office's ability to achieve its mandate. Public servants are less likely to make a disclosure if they do not have a clear understanding of the services available or if they lack trust that they will be adequately protected or that the issue will be addressed. To continue to create awareness of our mandate and further develop confidence, the Office is increasing its visibility through multiple communication channels, outreach initiatives, and partnerships with key stakeholders and experts.

Internal capacity

Maintaining human resources, namely through recruitment, development and retention of employees with adequate competencies, skills and experience is a demanding management responsibility. The high mobility of skilled professionals across the federal public sector and the greater impact of turnover on small organizations can create challenges for knowledge transfer, succession planning and corporate memory. To ensure that human resources are maintained and further enhanced, the Office is reviewing its positions and classifications, and conducting a gap analysis of competencies and skills in relation to operational requirements. Results of the review and gap analysis will be incorporated into the human resource management plan. In 2009-10, the Office made effective use of highly experienced and skilled consultants to help mitigate this risk and to provide access to timely expertise when required. Investing in increasing the internal capacity will remain a priority to meet the growing operational requirements and to continue to carry out the Office's mandate.

Expenditure Profile



The Office has spent less than initially anticipated since its creation in April 2007. Differences between spending authorities and actual spending are mainly due to the complexities of trying to estimate resource requirements, program expenditures, case volumes and inquiries in the context of a newly-established organization. Spending authorities were allocated on the basis of the Office being at full strength from the outset, whereas the organization has developed at a more gradual pace. Moreover, the Office has achieved efficiencies through shared service arrangements for some of its corporate processes and systems, namely financial, human resources and information technology.

Actual spending is expected to continue to increase in future years, as inquiries and case volumes rise, investing in increasing internal capacity remains a strategic priority and as the Office remains committed to increasing awareness of its mandate through various outreach and communication initiatives. The continued implementation of the prevention strategy, along with the identification of possible strategies for mitigating systemic risks in the federal public sector will contribute to a public service culture that is open to disclosure. Together these efforts will serve to strengthen the Office's management practices and reputation as a trusted avenue for those making disclosures and seeking protection from reprisal. It should be noted that the PSDPA, as well as the Office's administration and operations, will be assessed as part of the independent five-year review that is required to be undertaken in 2012.

Voted and Statutory Items

(\$ thousands)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2007-08 Actual Spending	2008-09 Actual Spending *	2009-10 Main Estimates	2009-10 Actual Spending *
50	Program Expenditures	3,354	3,280	6,033	3,481
(S)	Contributions to employee benefit plans	166	331	505	364
Total		3,520	3,611	6,538	3,845

* The amounts displayed for "Actual Spending" differ slightly from the "Authorities used in the current year" as reported in the Public Accounts. These amounts were subsequently revised based on the recommendation of the Office of the Auditor General.

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Strategic Outcome

Strategic Outcome 1: *Wrongdoing in the federal public sector is detected, resolved and reported, while public servants are protected from reprisal, resulting in a greater integrity in the workplace.*

The Office pursues this outcome through three guiding principles: **inform**, **protect** and **prevent**. The Office's outreach activities are a key means to *informing* public servants about the legislation and our mandate. The core business of the Office is to *protect* the public interest by investigating cases of alleged wrongdoing and by protecting public servants from reprisal. Protection also extends to the identities of those involved in an investigation, the rights of those against whom an allegation is brought forward, as well as any information that is gathered during the course of an investigation. Lastly, the Office utilises a *prevention*-oriented approach to reduce the occurrence of wrongdoing and to promote "right-doing" in the workplace. The ultimate goal is to foster a work culture that is open to dialogue and disclosure of unethical behaviour, as well as one that protects public servants from reprisal.

The Preamble of the PSDPA articulates the benefits of this strategic outcome to Canadians: "the federal public administration is an important national institution and is part of the essential framework of Canadian parliamentary democracy". The Office's role in addressing wrongdoing and promoting integrity among public servants ensures that public confidence in public institutions is maintained and enhanced.

Program Activity: Disclosure and Reprisal Management

This program activity includes the management of disclosure and reprisal programs, as well as education initiatives and prevention of wrongdoing in the workplace.

Program Activity: Disclosure and Reprisal Management					
2009–10 Financial Resources (\$ thousands)			2009–10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending *	Planned	Actual	Difference
4,439	4,557	2,189	33	15	18

* The amounts displayed for "Actual Spending" differ slightly from the "Authorities used in the current year" as reported in the Public Accounts. These amounts were subsequently revised based on the recommendation of the Office of the Auditor General.

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Increased confidence in Canadian federal public institutions and in the integrity of public servants	Public servants and Canadians are aware of the role and mandate of the Commissioner	<p>Reach out to public servants through focused, sustained and strategic outreach initiatives, including liaising with all senior officers and identifying target stakeholder groups</p> <p>Reach out to Canadians and public servants through revamped website</p>	<u>Mostly met</u>	<p>Developed a Three-Year Strategic Communications Plan</p> <p>Launched the Office's revamped website and developed various information tools</p> <p>Delivered presentations to public servants in various departments and agencies to promote understanding of our Office and mandate</p> <p>Participated in key events involving large numbers of public servants</p>
	Inquiries and investigation are conducted efficiently and in accordance with the <i>Act</i>	Review of current practices and establishment/ refinement of all processes and procedures	<u>Met all</u>	<p>Launched several new investigations and closed many disclosure and some reprisal cases</p> <p>Conducted quality control of all reprisal cases and several disclosure cases</p> <p>Engaged leading experts to review processes, procedures, and policies related to investigations and inquiries</p> <p>Responded to more than 200 general inquiries within short timeframes</p> <p>Successfully managed the increased case load and the processing of files</p>
	Recognition of disclosures as a pro-social behaviour	<p>Development of tools and best practices</p> <p>Implementation of Prevention Strategy</p>	<u>Mostly met</u>	<p>Continued to implement the Prevention Strategy by holding consultations with APEX and NJC on systemic issues that may lead to wrongdoing in the workplace</p> <p>Held focus groups with key stakeholders in the course of developing a decision-making guide to help those considering making a disclosure of wrongdoing</p> <p>Continued to broaden and strengthen the Senior Officers' Support Network through targeted and monthly meetings</p> <p>Promoted dialogue through presentations</p>

Benefits for Canadians

The Disclosure and Reprisal Management program activity aims to enhance confidence in federal public institutions and in those who serve Canadians. It helps to build effective and credible organizations where public servants and citizens can, in good faith and confidence, raise their concerns about potential wrongdoing. It assists federal government organizations in preventing wrongdoing in the federal public service workplace and in promoting integrity. It also contributes to increasing Canada's reputation as a leader in terms of disclosure regimes. It is in the public interest to maintain and enhance public confidence in the integrity of public servants.

Performance Analysis

As outlined above, the Office succeeded in meeting most of the targets set out in its 2009-10 RPP for the Disclosure and Reprisal Management program activity. As evidenced by the increased volume and complexity (i.e. number of issues involved, multiple parties etc.) of cases received by the Office, more and more public servants and members of the general public have a better understanding of our mandate and services. Performance indicators will be finalized in 2010-11 as part of the strategic planning process.

Lessons Learned

While the Office has developed a three-year Strategic Communications Plan, it is clear that much more needs to be done to reach the majority of public servants who are covered under the PSDPA (around 400,000 employees). The Office has found that making key contacts in interested departments has provided opportunities to build awareness and reach more people. Buy-in from senior management has greatly facilitated the Office's work in various sectors. Participation in kiosks at various conferences has also proven to be an excellent way of reaching large audiences. Eventually, the Office will also have to develop further plans to educate the general public of its work.

Program Activity: Internal Services

Internal services include activities and resources that support the core business needs of the Office, e.g. oversight, communications, human resources and financial management, information management, travel and administrative services, etc.

Program Activity: Internal Services					
2009-10 Financial Resources (\$ thousands)			2009-10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending *	Planned	Actual	Difference
2,099	2,154	1,656	8	7	1

* The amounts displayed for "Actual Spending" differ slightly from the "Authorities used in the current year" as reported in the Public Accounts. These amounts were subsequently revised based on the recommendation of the Office of the Auditor General.

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Support to program needs and corporate obligations	Under development during 2010-11 as part of the Strategic Planning process	<p>Finalize the implementation of all corporate policies and procedures including audit</p> <p>Establish partnerships with other small agencies to allow for the exchange of best practices</p>	<u>Mostly met</u>	<p>Reviewed internal business processes</p> <p>Developed corporate risk profile and risk-based audit plan</p> <p>Initiated process to develop three-year Strategic Plan</p> <p>Initiated information management project</p>

Benefits for Canadians

The Internal Services program activity contributes to the effectiveness and efficiency of program operations, the appropriate management of resources, the safeguarding of public assets, the reporting of reliable and timely information, and the compliance of activities with applicable legislation, regulation, policies and delegated authorities. It also contributes to the promotion of public service values and the creation of a healthy work environment not only within the Office, but also by extension, within the wider public sector.

Performance Analysis

While performance indicators and targets were not finalized during 2009-10 (they are a priority for 2010-11 and will be reviewed as part of the strategic planning process), the Office made concrete efforts towards formalizing standard office procedures and policies. A Corporate Risk Profile was developed to identify and mitigate risks to our core business. In tandem with the Audit and Evaluation Committee (made up of external members), the Office also developed a three-year risk-based audit plan, which will be implemented starting in 2010-11.

Lessons Learned

The Office is continuing to strengthen its organizational capacity by developing various corporate policies. In particular, the Office will focus on the information management project in 2010-11 to ensure sound processes and procedures. As noted in the Risk Analysis in Section 1, human resources management remains a challenge. The Office has begun to overcome some of these HR-related issues through the exchange of best practices and lessons learned with other small agencies. It will also continue to use highly experienced and skilled consultants to access timely expertise when required.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Financial Highlights

The financial highlights presented within this Departmental Performance Report are intended to serve as a general overview of the Office's financial position and operations. The Office's financial statements have been audited by the Office of the Auditor General on an annual basis since 2008-09 and these detailed financial statements can be found at: http://psic-ispc.gc.ca/quicklinks_liensrapides/09_10_finstats_etatsfin-eng.aspx

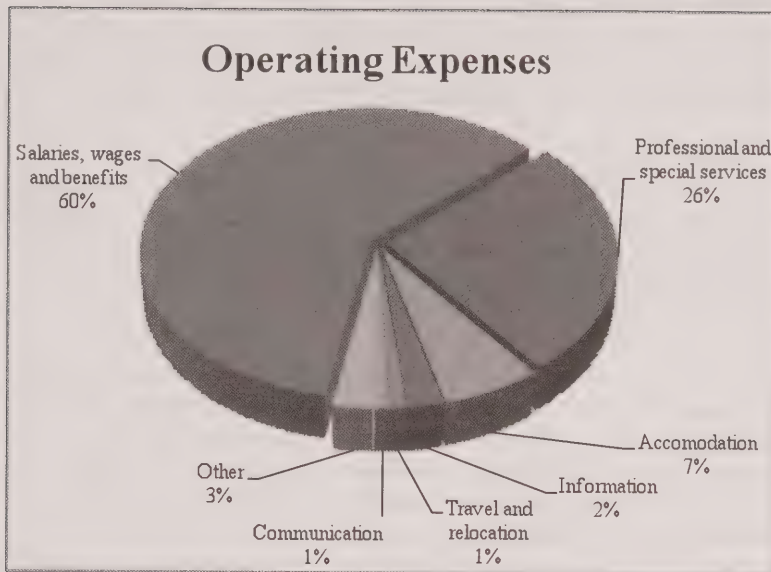
(in \$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position as at March 31	% Change	2009	2010
Total Assets	-37%	463	293
TOTAL	-37%	463	293
Total Liabilities	-32%	1,030	704
Total Equity	-28%	(567)	(411)
TOTAL	-37%	463	293

(in \$ thousands)

Condensed Statement of Operations for the year ended March 31	% Change	2009	2010
EXPENSES			
Total Expenses	-4%	4,228	4,045
REVENUES			
Total Revenues	-	-	-
NET COST OF OPERATIONS	-4%	4,228	4,045

Expenses are largely in line with the 2008-09 fiscal year. They primarily relate to salaries, wages and benefits of which the majority support the Disclosure and Reprisal Management Program; and professional and special services mainly utilized by Internal Services to supplement internal resources and allow the pooling of expertise contributing to lowered administrative costs.



Other Items of Interest

Internal Audits and Evaluations

A re-assessment of internal controls over financial management and reporting will be conducted early in 2010-11 to ensure that the Office continues to maintain appropriate management practices in these areas.

The Office has completed a risk-based audit plan, which the Departmental Audit and Evaluation Committee recommended for approval to the Commissioner. In 2010-11, the Office plans on conducting audits on contracting services, finance and administration, and confidentiality and security. Recognizing the value for money principle and the Office's capacity, opportunities to participate in horizontal audits by the Office of the Comptroller General will be explored where appropriate.

In accordance with provisions of the PSDPA, an independent review of the *Act* and its administration and operation will be conducted by TBS five years after it came into effect, on April 1, 2007. A report will be tabled before Parliament within the first 15 days that each House is sitting after the review is completed.

Departmental Audit and Evaluation Committee

The Office has a Departmental Audit and Evaluation Committee composed of four members external to federal government, one of which chairs the Committee. Ex-officio members include the Commissioner and the Chief Financial Officer.

The Committee ensures that the Commissioner has independent and objective advice, guidance, and assurance on the adequacy of management and accountability processes.

For this purpose, the Committee exercises active oversight over key areas of management control and accountability, including values and ethics, risk management, internal control, internal audit and evaluation, financial statements, public accounts, and other statutory reports such as the Annual Report, the Report on Plans and Priorities, and the Departmental Performance Report. The Committee meets at least four times per year.

Shared Service Arrangements

The Office has shared service agreements with the Canadian Human Rights Commission and Public Works and Government Services Canada, who provide administrative services to the Office on a contractual basis. These arrangements supplement internal resources of the Office and allow the pooling of expertise in specific areas. Shared service arrangements contribute to lowering costs for internal services.

The Canadian Human Rights Commission provides services in the areas of financial management (namely transaction processing and reporting), security clearances and building security arrangements, procurement and contracting, telecommunications, information management, information technology and human resources information systems. Public Works and Government Services Canada provides services in the areas of human resources management, namely planning, staffing, classification, labour relations, policies and procedures, and human resources reporting requirements to central agencies.

Le comité veille à ce que la commissaire obtienne des conseils et des avis indépendants et objectifs et à ce qu'on lui donne la certitude que les processus de gestion et de comptabilité sont adéquats. À cette fin, le comité pratique une surveillance active des éléments clés du contrôle et de la responsabilisation de gestion, y compris les valeurs éthiques, la gestion des risques, les contrôles internes, la vérification et l'évaluation internes, les états financiers, les comptes publics, et d'autres éléments visés par des rapports exigés par la loi, dont le Rapport annuel, le Rapport sur les plans et priorités, et le Rapport ministériel sur le rendement. Le comité se rencontre au moins quatre fois par année.

Ententes de services partagés

Le Commissariat a conclu des ententes de services partagés avec la Commission canadienne des droits de la personne et avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, qui lui fournissent des services administratifs de façon contractuelle. Ces ententes sont un complément aux ressources internes dont dispose le Commissariat et permettent la mise en commun de l'expertise en vue de diminuer le coût des services internes.

La Commission canadienne des droits de la personne fournit des services dans les secteurs de la gestion financière (à savoir le traitement des opérations et l'établissement de rapports), l'obtention de cotes de sécurité et les ententes de sécurité pour les locaux, l'approvisionnement et la passation des marchés, les télécommunications, la gestion de l'information, la technologie de l'information et les systèmes de renseignements sur les ressources humaines. De son côté, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada fournit des services dans les secteurs de la gestion des ressources humaines, à savoir la planification, la dotation, la classification, les relations de travail, les politiques et les procédures, et ce qui a trait aux exigences d'établissement de rapports sur les ressources humaines à l'intention des organismes centraux.

Parmi les membres d'office du Comité, on trouve la commissaire et le directeur financier. quatre membres indépendants du gouvernement fédéral, dont un qui préside le Comité. Le Commissariat a un Comité ministériel de vérification et d'évaluation composé de

Comité ministériel de vérification et d'évaluation

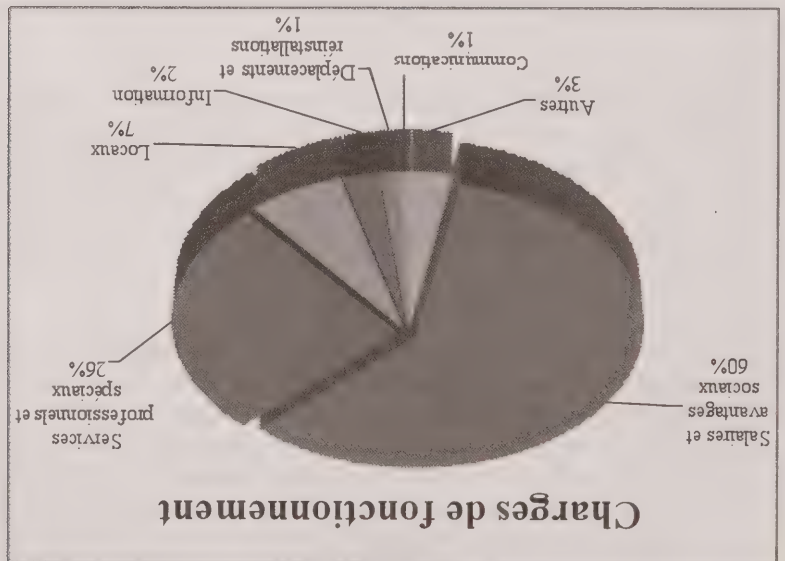
Le LPFDAR est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2007. En application de certaines dispositions de cette loi, un examen indépendant de celle-ci et de son application doit être mené par le Secrétaire du Conseil du Trésor cinq ans après son entrée en vigueur. Un rapport de l'examen doit être déposé devant chaque chambre du Parlement dans les quinze premiers jours de séance de cette chambre suivant la fin de l'examen.

Le Commissariat a établi un plan de vérification fondé sur les risques, dont le Comité de vérification et d'évaluation a recommandé l'approbation auprès de la commissaire. En 2010-2011, le Commissariat prévoit mener des vérifications visant les services de passation de marchés, les finances et l'administration, ainsi que la confidentialité et la sécurité. En fonction du principe de l'optimisation des ressources et de la capacité du Commissariat, on pourrait envisager la possibilité de participer à des vérifications horizontales menées par le Bureau du contrôleur général, au besoin

Une réévaluation des contrôles internes visant la gestion financière et l'établissement de rapports financiers sera effectuée au début de 2010-2011 pour vérifier que le Commissariat continue de recourir à des pratiques de gestion judicieuses dans ces secteurs.

Vérifications et évaluations internes

Autres sujets d'intérêt



Principales données financières

Les principales données financières présentées dans le Rapport ministériel sur le rendement visent à donner une vue d'ensemble de la situation financière et des activités du Commissariat. Les états financiers du Commissariat font l'objet d'une vérification annuelle de la part de la vérificatrice générale depuis 2008-2009. Le détail de ces états financiers se trouve à l'adresse suivante : http://psic-ispc.gc.ca/quicklinks_liensrapides/09_10_finstats_etatsfin-fra.aspx

(en milliers de \$)

Condensée état de la situation financière				31 mars	
Variation				2009	2010
en %					
TOTAL	Total de l'actif	-37 %	463	293	
		-37 %	463	293	
	TOTAL	-37 %	463	293	
	Total du passif	-32 %	1 030	704	
Avoir du Canada		-28 %	(567)	(411)	
	TOTAL	-37 %	463	293	

(en milliers de \$)

Condensée déclaration des opérations				Exercice terminé le 31 mars	
Variation				2009	2010
en %					
CHARGES DE FONCTIONNEMENT	Total des charges de fonctionnement	-4 %	4 228	4 045	
	REVENUS	-	-	-	
	COÛT DE FONCTIONNEMENT NET	-4 %	4 228	4 045	

Les dépenses correspondent en grande partie aux dépenses effectuées dans l'exercice 2008-2009. Elles renvoient principalement aux salaires, aux traitements et aux avantages sociaux, dont la majorité est liée à l'appui du programme de gestion des divulgations et des représailles. Elles renvoient aussi aux services professionnels et spéciaux auxquels font principalement appel les services internes afin de compléter les ressources internes et de permettre la mise en commun de l'expertise en vue de diminuer le coût des services administratifs.

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

activités essentielles. En collaboration avec le Comité de vérification et d'évaluation (composé de membres provenant de l'extérieur de l'organisation), le Commissariat a aussi élaboré un plan de vérification fondé sur les risques, qui sera mis en œuvre à compter de 2010-2011.

Leçons apprises

Le Commissariat continue de renforcer sa capacité organisationnelle par l'élaboration de diverses politiques. Plus précisément, en 2010-2011, le Commissariat concentrera ses efforts sur le projet de gestion de l'information afin de garantir une façon de faire et des procédures saines. Comme il en est fait mention dans l'analyse des risques, à la section I du présent document, la gestion des ressources humaines demeure un exercice difficile. Le Commissariat commence cependant à être mieux outillé à cet égard grâce à l'échange de pratiques exemplaires et aux leçons tirées par d'autres petits organismes. Il continuera aussi de recourir aux services d'experts-conseils très compétents et d'expérience afin d'obtenir un accès rapide à des conseils spécialisés, au besoin.

Activité de programme : services internes					
2009-2010 Ressources financières (en milliers de \$)			2009-2010 Ressources humaines (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles*	Prévues	Réelles	Écart
2 099	2 154	1 656	8	7	1

* Les montants indiqués sous la rubrique « Dépenses réelles » diffèrent légèrement des « Autorisations employées au cours de l'exercice » déclarées dans les Comptes publics. Ces montants ont par la suite été revus selon la recommandation du Bureau du vérificateur général.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Résumé du rendement
Appuyer les besoins de programme et les obligations organisationnelles	En élaboration au cours de l'exercice 2010-2011 dans le cadre du processus de planification stratégique	Achever la mise en œuvre de toutes les politiques et procédures organisationnelles, y compris la vérification	Atteinte en grande partie	Examen des processus organisationnels internes
		Etablir des partenariats avec d'autres petits organismes afin d'échanger les pratiques exemplaires		Elaboration du profil des risques de l'organisation et du plan de vérification fondé sur les risques
				Processus d'élaboration d'un plan stratégique triennal
				Lancement du projet de gestion de l'information

Avantages pour les Canadiens

L'activité de programme concernant les services internes contribue à l'efficacité du fonctionnement du programme, à la saine gestion des ressources, à la sauvegarde des biens publics, à la communication d'information fiable et opportune et à l'adhésion des activités aux lois, règles, politiques et pouvoirs délégués qui s'appliquent. Cette activité de programme contribue également à la promotion des valeurs de la fonction publique et à la création d'un milieu de travail sain, non seulement au Commissariat même, mais aussi, par extension, à l'échelle du secteur public.

Analyse du rendement

Bien que les indicateurs et les objectifs de rendement n'aient pas été achevés en 2009-2010 (ils constitueront une priorité en 2010-2011 et seront examinés dans le cadre du processus de planification stratégique), le Commissariat a déployé des efforts concrets en vue de donner un caractère officiel aux procédures et aux politiques organisationnelles. Un profil des risques de l'organisation a été élaboré afin de cerner et d'atténuer les risques auxquels sont exposées les

L'activité de programme concernant la gestion des divulgations et des représailles vise à accroître la confiance envers les institutions publiques fédérales et les personnes qui sont au service de la population canadienne. Elle contribue à créer des organisations efficaces et crédibles auxquelles peuvent s'adresser, de bonne foi et avec confiance, les fonctionnaires et les citoyens qui souhaitent soulever des préoccupations au sujet d'actes répréhensibles pouvant avoir été commis. Elle permet d'aider les organisations fédérales à prévenir les actes répréhensibles en milieu de travail et à promouvoir l'intégrité. Cette activité de programme aide aussi à renforcer la réputation du Canada en tant que chef de file en matière de régimes de divulgation d'actes répréhensibles. C'est de servir l'intérêt public que d'entretenir et d'accroître la confiance du public envers l'intégrité des fonctionnaires.

Analyse du rendement

Tel qu'indiqué ci-dessus, le Commissariat a réussi à atteindre la plupart des objectifs établis dans le Rapport sur les plans et priorités (RPP) 2009-2010 à l'égard de l'activité de programme concernant la gestion des divulgations et des représailles. On le constate par l'augmentation du nombre de cas reçus par le Commissariat et par le fait que les cas déposés sont de plus en plus complexes (vu le nombre de questions en litige, le nombre de parties, etc.) : de plus en plus de fonctionnaires et de membres du grand public comprennent mieux le mandat du Commissariat et les services offerts. Les indicateurs de rendement seront achevés en 2010-2011 dans le cadre du processus de planification stratégique.

Leçons apprises

Bien que le Commissariat ait élaboré un plan stratégique triennal de communication, de toute évidence, d'autres efforts devront être déployés pour aller au devant de la majorité des fonctionnaires visés par la LPFDAR (soit environ 400 000 fonctionnaires). Le Commissariat a constaté que d'établir des liens avec des personnes clés dans les ministères et organismes visés par la LPFDAR permet de sensibiliser et de joindre un plus grand nombre de personnes. Le ralliement de la haute direction a grandement facilité les travaux du Commissariat dans divers secteurs. La participation à diverses conférences, au moyen de stands d'information, s'est aussi avérée un excellent moyen de joindre un large public. Le Commissariat devra éventuellement élaborer d'autres plans en vue d'informer le grand public sur son rôle.

Activité de programme : services internes

Sont compris dans les services internes les activités et les ressources à l'appui des besoins opérationnels essentiels du Commissariat, par exemple, la surveillance, les communications, la gestion des ressources humaines et financières, la gestion de l'information, les services de voyages, les services administratifs, etc.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Confiance accrue envers les institutions fédérales au Canada et l'envers mandat de la mission canadienne	Les fonctionnaires de l'ensemble des fonctionnaires au moyen d'activités de liaison ciblées, maintenues et stratégiques, notamment par la liaison avec tous les agents supérieurs et par la détermination des groupes d'intervenants cibles	Aller au devant de la population canadienne et des fonctionnaires au moyen d'un site Web remanié	Atteinte en grande partie	Elaboration d'un plan stratégique triennal de communication Lancement du site Web remanié du Commissariat et élaboration de divers outils d'information Présentations à l'intention des fonctionnaires de différents ministères et organismes afin de faciliter la compréhension de la LPFDDAR et du rôle et du mandat du Commissariat Participation à des activités clés avec un grand nombre de fonctionnaires
Les demandes de renseignements et les enquêtes sont effectuées de façon efficace et en conformité avec la LPFDDAR	Examiner les pratiques actuelles et mettre en place ou améliorer l'ensemble des processus et des procédures	Contrôle de la qualité de tous les cas de représailles et de plusieurs cas de divulgation Embauche de grands spécialistes afin d'aider à peaufiner les processus, les procédures et les politiques en matière d'enquêtes et de demandes de renseignements Traitement de plus de 200 demandes générales dans de courts délais Bonne gestion de l'augmentation du nombre de cas et du traitement des dossiers	Entièrement atteinte	Lancement de plusieurs nouvelles enquêtes et clôture de plusieurs cas de divulgation et de quelques cas de représailles Contrôle de la qualité de tous les cas de représailles et de plusieurs cas de divulgation Embauche de grands spécialistes afin d'aider à peaufiner les processus, les procédures et les politiques en matière d'enquêtes et de demandes de renseignements Traitement de plus de 200 demandes générales dans de courts délais Bonne gestion de l'augmentation du nombre de cas et du traitement des dossiers
La divulgation d'actes répréhensibles est considérée comme un comportement pro-social	Elaborer des outils et des pratiques exemplaires	Elaborer des outils et des pratiques exemplaires	Atteinte en grande partie	Poursuite des travaux de mise en œuvre de la stratégie de prévention par une analyse, l'effectuée en collaboration avec l'APEX et le CNM, des conditions systémiques pouvant engendrer des actes répréhensibles en milieu de travail Rencontres de groupes de consultation composés d'intervenants clés dans le cadre de l'élaboration d'un guide de prise de décision à l'intention des divulgateurs éventuels Poursuite des efforts d'élargissement du réseau des agents supérieurs au moyen de rencontres mensuelles ciblées Présentations visant à favoriser le dialogue

Résultat stratégique

Résultat stratégique 1 : Les actes répréhensibles commis dans le secteur public fédéral sont relevés, règles et signalés, et la protection des fonctionnaires contre les représailles est assurée, d'où une meilleure intégrité en milieu de travail.

Le Commissariat vise l'atteinte de ce résultat au moyen de trois principes directeurs : **informer, protéger et prévenir**. Les activités de liaison menées par le Commissariat sont un moyen clé qui permet d'*informer* les fonctionnaires au sujet de la Loi et du rôle du Commissariat. De plus, le Commissariat *protège* l'intérêt public en menant des enquêtes sur des cas d'actes répréhensibles allégués ou en protégeant les fonctionnaires contre les représailles. La protection s'entend aussi de la protection de l'identité des personnes participant à une enquête, des droits des personnes contre qui une allégation est déposée ainsi que de tout renseignement recueilli dans le cadre de l'enquête. Enfin, le Commissariat adopte une approche axée sur la *prévention* en vue de réduire l'occurrence d'actes répréhensibles et de favoriser la bonne conduite en milieu de travail. Essentiellement, le Commissariat vise à promouvoir une culture organisationnelle ouverte au dialogue dans laquelle les employés se sentent libres de divulguer les cas de comportement non-éthique et qui protège les fonctionnaires divulgateurs contre les représailles.

Le préambule de la LPFDAR énonce les avantages que tire la population canadienne de ce résultat stratégique : « l'administration publique fédérale est une institution nationale essentielle au fonctionnement de la démocratie parlementaire canadienne ». Le rôle que joue le Commissariat quant au traitement des actes répréhensibles et à la promotion de l'intégrité des fonctionnaires sert à consolider et à renforcer la confiance du public dans ses institutions.

Activité de programme : gestion des divulgations et des représailles

Cette activité de programme comprend la gestion des programmes de divulgation et de protection contre les représailles ainsi que des activités de sensibilisation et de prévention des actes répréhensibles au travail.

Activité de programme : gestion des divulgations et des représailles					
2009-2010 Ressources financières (en milliers de \$)			2009-2010 Ressources humaines (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles*	Prévues	Réelles	Ecart
4 439	4 557	2 189	33	15	18

* Les montants indiqués sous la rubrique « Dépenses réelles » diffèrent légèrement des « Autorisations employées au cours de l'exercice » déclarées dans les Comptes publics. Ces montants ont par la suite été revus selon la recommandation du Bureau du vérificateur général.

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

systémiques dans le secteur public fédéral contribueront à créer une fonction publique favorisant la divulgation d'actes répréhensibles. Dans leur ensemble, les efforts déployés serviront à renforcer les pratiques de gestion du Commissariat ainsi que sa réputation comme une organisation sur laquelle on peut compter pour faire des divulgations d'actes répréhensibles et pour obtenir une protection contre les représailles. Il faut aussi noter que la LPFDAR, de même que l'administration et les activités du Commissariat, feront l'objet d'une évaluation dans le cadre de l'examen indépendant quinquennal qui doit être effectué en 2012.

Crédits votés et postes législatifs

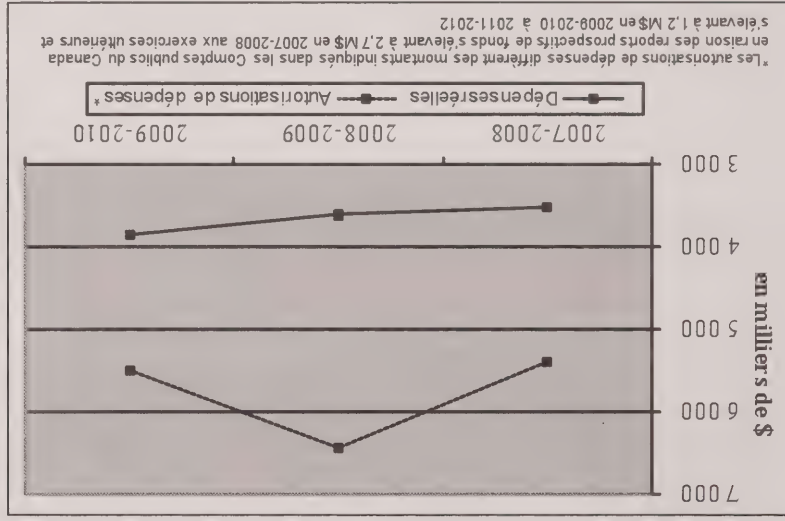
(en milliers de \$)

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2007-2008 Dépenses réelles	2008-2009 Dépenses réelles*	Budget principal des dépenses 2009-2010	Dépenses réelles* 2009-2010
50	Dépenses de programme	3 354	3 280	6 033	3 481
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	166	331	505	364
Total					
		3 520	3 611	6 538	3 845

* Les montants indiqués sous la rubrique « Dépenses réelles » diffèrent légèrement des « Autorisations employées au cours de l'exercice » déclarées dans les Comptes publics. Ces montants ont par la suite été revus selon la recommandation du Bureau du vérificateur général.

examen des postes et des classifications et effectuée une analyse de l'écart entre les compétences et les exigences organisationnelles. Les résultats de l'examen et de l'analyse de l'écart seront inclus dans le plan de gestion des ressources humaines. En 2009-2010, le Commissariat a eu recours aux services d'experts-conseils très compétents et d'expérience afin de trouver des façons d'atténuer les risques en matière de ressources humaines et d'obtenir un accès rapide à des conseils spécialisés, au besoin. L'investissement dans l'augmentation de la capacité interne restera une priorité afin que le Commissariat soit en mesure de remplir son mandat et de satisfaire à ses besoins opérationnels croissants.

Profil des dépenses



Depuis sa création, en avril 2007, le Commissariat a dépensé moins que ce qui avait été initialement prévu. L'écart entre les autorisations de dépenses et les dépenses réelles est principalement dû au niveau de difficulté quant à l'estimation des exigences en matière de ressources, des dépenses de programme, du volume de cas et de demandes de renseignements dans le contexte d'une organisation nouvellement mise sur pied. Les autorisations de dépenses ont été accordées en fonction d'un Commissariat entièrement fonctionnel dès le départ, alors que, dans les faits, l'organisation s'est développée de façon graduelle. De surcroît, le Commissariat a réalisé des économies au moyen d'ententes de services partagés visant certains de ses processus et systèmes organisationnels, à savoir les finances, les ressources humaines et la technologie de l'information.

On s'attend à ce que les dépenses réelles continuent d'augmenter au cours des prochaines années suivant la croissance du volume de cas et de demandes de renseignements, en raison de l'investissement dans l'augmentation de la capacité interne, qui reste une priorité stratégique, et compte tenu de la volonté du Commissariat d'informer davantage les gens au sujet de son mandat au moyen de diverses activités de liaison et de communication. La mise en œuvre de la stratégie de prévention ainsi que les travaux visant à trouver des moyens d'atténuer les risques

En raison de son mandat très délicat, le Commissariat a beaucoup de visibilité. Étant donné sa position à titre d'agent du Parlement, il évolue dans un milieu très dynamique où les attentes se renouvellent et évoluent constamment. Cela constitue une entreprise difficile que mène le Commissariat sans pour autant négliger de fournir des services efficaces. On a élaboré un profil des risques de l'organisation qui détermine et évalue les risques d'importance stratégique. On a aussi cerné des mesures d'atténuation des risques, qui ont été incluses dans la planification organisationnelle et dans le programme des activités quotidiennes. Dans le cadre de l'élaboration du profil des risques de l'organisation, un plan triennal de vérification fondé sur les risques a été établi et approuvé par le Comité de vérification et d'évaluation au cours de l'exercice 2009-2010.

Sécurité des renseignements

La sécurité des renseignements est un élément critique dans le contexte des divulgations et des enquêtes et étant donné la nécessité de protéger la confidentialité. Les renseignements sensibles ou confidentiels doivent être protégés afin qu'on ne les perde pas ou qu'on n'y accède pas sans autorisation, évitant ainsi d'éventuels litiges, une atteinte à la réputation ou bien une plus grande réticence de la part des divulgateurs potentiels. Le Commissariat a mis en œuvre un bon nombre de pratiques servant à veiller à la sécurité des renseignements, notamment des breflings et des ententes de confidentialité, des vérifications aléatoires de la sécurité des renseignements sur les lieux, un accès contrôlé pour ce qui est du stockage de renseignements sensibles, une « évaluation de la menace et des risques » dans la gestion de l'information et la sécurité des technologies de l'information. De plus, un nouveau système de gestion des dossiers, avec un accès plus restreint et d'autres fonctions de sécurité, sera mis en place.

Connaissance du mandat du Commissariat

Il se peut que les fonctionnaires et la population canadienne ne soient pas au courant des services fournis par le Commissariat ou bien qu'ils hésitent à recourir à de tels services. Si les gens, en particulier les fonctionnaires, ne connaissent pas le Commissariat ou n'y pas font confiance, le Commissariat pourrait éprouver de la difficulté à mener à bien son mandat. Les fonctionnaires sont moins portés à faire une divulgation s'ils ne comprennent pas exactement en quoi consistent les services qui sont à leur disposition ou bien s'ils n'ont pas confiance qu'ils seront bien protégés ou que la question qu'ils mettent de l'avant sera traitée. Donc, afin de continuer de sensibiliser les gens à son mandat et à bâtir leur confiance, le Commissariat travaille à augmenter sa visibilité par de multiples voies de communication, activités de liaison et partenariats avec des intervenants et des experts clés.

Capacité interne

Le maintien des ressources humaines, à savoir par le recrutement, le perfectionnement et la rétention d'employés détenant les compétences et l'expérience nécessaires, est une exigeante responsabilité de gestion. La grande mobilité des professionnels compétents dans la fonction publique fédérale ainsi que les répercussions du roulement de personnel qui se font davantage sentir dans les petits organismes sont deux éléments qui peuvent miner le transfert des connaissances, la planification de la relève et la mémoire de l'organisation. Afin de veiller au maintien et à la croissance des ressources humaines, le Commissariat procède actuellement à un

Priorités de gestion	Gestion des RH		
Type	Engagement préalable / continu	<p>Atteinte en grande partie</p> <p>Lancement d'un exercice de planification stratégique qui, une fois achevé en 2010-2011, mènera à l'établissement d'un plan opérationnel stratégique intégré permettant une évaluation des compétences et de l'expertise actuelles et une analyse de l'écart.</p> <p>Promotion continue des relations de collaboration avec d'autres petits organismes afin de faire un échange de pratiques exemplaires sur les questions d'intérêt commun et afin d'établir ou de renouveler des ententes de services portant sur les services de TI, de finances ou de RH</p>	
Progrès accomplis		<p>Tenant compte du fait que la gestion des ressources humaines est la clé du succès, le Commissariat a fait d'importants efforts afin d'attirer et de retenir les personnes qui possèdent les compétences et l'expérience requises. Cela demeure un pari difficile dans les circonstances actuelles, et un pari encore plus difficile pour une petite organisation qui a souvent besoin de personnes ayant des compétences spécialisées</p>	
Lien avec le résultat stratégique		<p><i>Résultat stratégique 1 : Les actes répressibles commis dans le secteur public fédéral sont relevés, règles et signaux, et la protection des fonctionnaires contre les représailles est assurée, d'où une meilleure intégrité en milieu de travail</i></p>	

Priorités de gestion	Gestion interne efficace	Engagement préalable / continu	Type	Progrès accomplis	Lien avec le résultat stratégique
				<p>Atteinte en grande partie</p> <p>Elaboration et mise en œuvre d'un profil des risques visant à déceler et à atténuer les risques. En collaboration avec le Comité de vérification et d'évaluation (composé de personnes de l'extérieur), élaboration d'un plan triennal de vérification des risques, qui sera mis en œuvre au début de 2010-2011</p> <p>Travaux continus visant à assurer la bonne gouvernance et une saine administration par la vérification des états financiers et des contrôles internes mis sur pied lors du dernier exercice</p> <p>Elaboration, révision et mise en œuvre de politiques et procédures organisationnelles, y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> politique sur l'appareil portable sans fil BlackBerry politique sur la santé et la sécurité nouvelles procédures concernant la gestion de la petite caisse, des dépenses liées à l'accueil, etc. plusieurs politiques en matière de ressources humaines <p>Lancement d'un projet de gestion de l'information à l'échelle de l'organisation visant à assurer la cœilllette, l'utilisation et la communication en bonne et due forme de l'information</p>	<p>Résultat stratégique 1 : Les actes répréhensibles commis dans le secteur public fédéral sont relevés, règles et signaux, et la protection des fonctionnaires contre les représailles est assurée, d'où une meilleure intégrité en milieu de travail</p> <p>Le Commissariat travaille à bâtir les capacités de l'organisation au moyen de procédures visant la gestion saine de l'information et de politiques organisationnelles</p>

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accomplis	Lien avec le résultat stratégique
<p>Travailler en collaboration avec les partenaires clés afin de promouvoir une culture de divulgation et d'intégrité en milieu de travail</p>	<p>Engagement préalable / continu</p>	<p>Atteinte en grande partie</p> <p>Poursuite de la mise en œuvre de la stratégie de prévention (phase 2) au moyen de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • consultations productives avec l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APFX) et le Conseil national mixte de la fonction publique du Canada (CNM) sur la détermination des problèmes systémiques qui peuvent entraîner la perpétuation d'actes répréhensibles dans le secteur public fédéral; • partenariats établis avec des groupes de défense, des grands spécialistes et des intervenants, y compris les agents supérieurs et le réseau des experts en valeurs et en éthique, afin de bâtir la confiance et favoriser des relations de travail efficaces; • efforts de sensibilisation des organismes centraux aux risques systémiques auxquels sont exposés les petits ministères et organismes; • efforts d'élargissement continus du réseau des agents supérieurs au moyen de rencontres mensuelles ciblées avec 26 organisations 	<p>Sachant bien qu'un régime d'application de la loi ne peut, à lui seul, assurer l'intégrité en milieu de travail, le Commissariat favorise la bonne conduite par la prévention et la sensibilisation, en plus d'exécuter son mandat d'enquête. Ainsi, les problèmes sont traités plus efficacement et stratégiquement avant qu'ils ne prennent racine dans le milieu de travail</p>

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accomplis	Lien avec le résultat stratégique
<p>Être un modèle de professionnalisme dans le cadre des demandes de renseignements et des enquêtes</p>	<p>Engagement préalable / continu</p>	<p>Entièrement atteinte</p> <p>Tenue d'un contrôle de la qualité de tous les cas portant sur des représailles et de plusieurs cas portant sur une divulgation afin de vérifier que les résultats répondaient à des normes élevées en matière d'enquêtes. En application de la LPDAR, lancement de plusieurs nouvelles enquêtes et clôture de nombreux cas de divulgation et de représailles à la suite d'examen approfondis</p> <p>Début de l'élaboration d'un guide complet des procédures pour le traitement de la divulgation d'actes répréhensibles et de plaintes en matière de représailles suivant la LPDAR</p> <p>Recherche et cueillette d'information sur les pratiques exemplaires nationales et internationales dans le domaine des régimes publics de divulgation</p> <p>Poursuite de la mise à profit des partenariats établis avec des grands spécialistes, tant au Canada qu'ailleurs dans le monde, y compris nos homologues internationaux (aux E.-U., au Royaume-Uni, en Australie, en Nouvelle-Zélande), le milieu universitaire (l'Ecole nationale d'administration publique, diverses universités canadiennes), ainsi que des groupes canadiens de défense et des Organisations non gouvernementales (ONG) internationales qui appuient les divulgateurs</p> <p>Leadership dans l'échange de pratiques exemplaires avec des délégations de pays intéressés, comme la Russie, la Chine et l'Ukraine</p> <p>Traitement de plus de 200 demandes générales dans de courts délais, visant à ce que les fonctionnaires et le grand public obtiennent rapidement les renseignements demandés</p>	<p>Résultat stratégique 1 : Les actes répréhensibles commis dans le secteur public fédéral sont relevés, régés et signalés, et la protection des fonctionnaires contre les représailles est assurée, d'où une meilleure intégrité en milieu de travail</p> <p>Comme la culture de la divulgation n'est pas encore enracinée dans le secteur public, le Commissariat doit être perçu comme un bon moyen sur lequel on peut compter pour faire des divulgations d'actes répréhensibles et pour protéger les divulgateurs contre les représailles</p>

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accomplis	Lien avec le résultat stratégique
Renseigner le secteur public sur le rôle et le mandat du Commissariat	Engagement préalable / continu	<p>Atteinte en grande partie</p> <p>Mise en œuvre de la phase 2 de la stratégie de prévention, qui comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> la tenue de groupes de consultation, composés de fonctionnaires issus de divers niveaux du secteur public et d'intervenants externes, en vue de l'élaboration d'un guide de prise de décision à l'intention des fonctionnaires qui envisagent de faire une divulgation; l'établissement d'une relation de collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada pour veiller à ce que l'information sur le régime de divulgation et des représentables soit comprise dans les activités d'apprentissage <p>Elaboration d'un plan stratégique triennal de communication, qui comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> le lancement du site Web refondu du Commissariat, veillant ainsi à ce que l'information sur la divulgation d'actes répréhensibles et la protection contre les représailles soit facilement accessible aux fonctionnaires et au grand public; l'élaboration de divers instruments d'information à distribuer aux fonctionnaires (brochures, affiches, cartes, articles promotionnels); 20 présentations données à des fonctionnaires dans 14 ministères et organismes afin de les sensibiliser au rôle et au mandat du Commissariat ainsi qu'à la LPFDAR; la gestion d'un stand d'information et présentations données lors de cinq événements importants (auxquels participaient des fonctionnaires, des gestionnaires, des directeurs et des agents supérieurs) 	<p>Résultat stratégique 1 : Les actes répréhensibles commis dans le secteur public fédéral sont relevés, règles et signaux, et la protection des fonctionnaires contre les représailles est assurée, d'où une meilleure intégrité en milieu de travail</p> <p>Pour que les actes répréhensibles soient adéquatement signalés, les fonctionnaires et le grand public doivent connaître nos services et les ressources qui sont à leur disposition</p>

*** Sont compris dans les services internes les activités et les ressources à l'appui des besoins opérationnels essentiels du Commissariat, par exemple, la surveillance, les communications, la gestion des ressources humaines et financières, la gestion de l'information, les services de voyages, les services administratifs, etc.

** Les montants indiqués sous la rubrique « Dépenses réelles » diffèrent légèrement des « Autorisations employées au cours de l'exercice » déclarées dans les Comptes publics. Ces montants ont par la suite été revus selon la recommandation du Bureau du vérificateur général.

* À compter du cycle de préparation du budget des dépenses principales 2009-2010, les ressources pour l'activité de programme « Services internes » seront affichées séparément des autres activités de programme; elles ne seront plus distribuées entre les autres activités de programme, comme c'était le cas dans les précédents budgets des dépenses principales. Ceci a donc un effet sur la comparaison des dépenses et de l'information sur les ETP par activité de programme entre les exercices.

Activité de programme		Dépenses réelles** 2008-2009	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles**	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
Total		3 611	6 538	6 538	6 711	3 845	
Services internes ***		S/O	2 099	2 099	2 154	1 656	Affaires gouvernementales
Gestion des divulgations et des représailles		3 611	4 439	4 439	4 557	2 189	Affaires gouvernementales

(en milliers de \$)

Résultat stratégique 1 : Les actes répréhensibles commis dans le secteur public fédéral sont relevés, réglés et signalés, et la protection des fonctionnaires contre les représailles est assurée, d'où une meilleure intégrité en milieu de travail.

Indicateurs de rendement		Objectifs	Rendement 2009-2010
Les demandes de renseignements de l'ensemble des processus et des procédures	<ul style="list-style-type: none"> Examiner les pratiques actuelles et mettre en place ou améliorer l'ensemble des processus et des procédures 	<p>Contrôle de la qualité de tous les cas de représailles et de plusieurs cas de divulgation</p> <p>Embauche de grands spécialistes afin d'aider à peaufiner les processus, les procédures et les politiques en matière d'enquêtes et de demandes de renseignements</p> <p>Acquisition de l'expertise nécessaire pour mener des enquêtes complexes dans des domaines spécialisés (p. ex., l'approvisionnement, l'AIPRP, les RH)</p> <p>Bonne gestion de l'augmentation du nombre de cas et du traitement des dossiers</p>	<p>Plusieurs nouvelles enquêtes entreprises</p> <p>Augmentation de 38 % du nombre de demandes d'information générales, augmentation à laquelle nous avons répondu de façon efficace</p> <p>Contrôle de la qualité de tous les cas de représailles et de plusieurs cas de divulgation</p> <p>Embauche de grands spécialistes afin d'aider à peaufiner les processus, les procédures et les politiques en matière d'enquêtes et de demandes de renseignements</p> <p>Acquisition de l'expertise nécessaire pour mener des enquêtes complexes dans des domaines spécialisés (p. ex., l'approvisionnement, l'AIPRP, les RH)</p> <p>Bonne gestion de l'augmentation du nombre de cas et du traitement des dossiers</p>
	<p>La divulgation d'actes répréhensibles est considérée comme un comportement pro-social</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborer des outils et des pratiques exemplaires Mettre en œuvre notre stratégie de prévention 	<p>Poursuite des travaux de mise en œuvre de la stratégie de prévention par une analyse, effectuée en collaboration avec l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) et le Conseil national mixte de la fonction publique du Canada (CNM), des conditions systémiques pouvant engendrer des actes répréhensibles dans le secteur public</p> <p>Rencontres de groupes de consultation composés d'intervenants clés dans le cadre de l'élaboration d'un guide de prise de décision à l'intention des divulgateurs éventuels</p> <p>Poursuite des efforts d'élargissement du réseau des agents supérieurs au moyen de rencontres mensuelles ciblées</p> <p>Sensibilisation des organismes centraux au sujet des risques systémiques auxquels sont exposés les petits ministères et organismes</p>	<p>La divulgation d'actes répréhensibles est considérée comme un comportement pro-social</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborer des outils et des pratiques exemplaires Mettre en œuvre notre stratégie de prévention <p>Poursuite des travaux de mise en œuvre de la stratégie de prévention par une analyse, effectuée en collaboration avec l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) et le Conseil national mixte de la fonction publique du Canada (CNM), des conditions systémiques pouvant engendrer des actes répréhensibles dans le secteur public</p> <p>Rencontres de groupes de consultation composés d'intervenants clés dans le cadre de l'élaboration d'un guide de prise de décision à l'intention des divulgateurs éventuels</p> <p>Poursuite des efforts d'élargissement du réseau des agents supérieurs au moyen de rencontres mensuelles ciblées</p> <p>Sensibilisation des organismes centraux au sujet des risques systémiques auxquels sont exposés les petits ministères et organismes</p>

Ressources prévues	41	
Ressources réelles	22	
Écart		19

Les montants prévus représentent les budgets initiaux énoncés au moment de la création du Commissariat, en 2007-2008, sur la base d'une organisation entièrement fonctionnelle. Dans les faits, la mise en œuvre du Commissariat et de ses activités s'est fait plus graduellement que prévu. On prévoit une augmentation de l'utilisation des ressources au Commissariat, en fonction de la croissance des activités opérationnelles, du volume de cas et de la complexité des cas (c'est-à-dire le nombre de questions en litige, le nombre de parties, etc.) attribuable à nos activités de sensibilisation et au fait que la LPFDAR et le Commissariat sont de mieux en mieux connus. L'investissement dans l'augmentation de la capacité interne restera une priorité afin que le Commissariat soit en mesure de remplir son mandat et de satisfaire à ses besoins opérationnels croissants.

Résultat stratégique 1 : Les actes répréhensibles commis dans le secteur public fédéral sont relevés, régles et signalés, et la protection des fonctionnaires contre les représailles est assurée, d'où une meilleure intégrité en milieu de travail.

Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement 2009-2010
Les fonctionnaires et la population canadienne connaissent le rôle et le mandat du Commissariat	<ul style="list-style-type: none">■ Aller au devant des fonctionnaires fédéraux■ Aller au devant du grand public	<div>Elaboration d'un plan stratégique triennal de communication</div> <div>Lancement du site Web remanié du Commissariat et élaboration de divers outils d'information</div> <div>Présentations à l'intention des fonctionnaires de différents ministères et organismes afin de faciliter la compréhension de la LPFDAR et du rôle et du mandat du Commissariat</div> <div>Participation, au moyen de présentations et de stands d'information, à des activités clés avec un grand nombre de fonctionnaires</div>

Parlement et lui présente aussi des rapports sur les cas fondés d'actes répréhensibles. Elle peut aussi, à tout moment, présenter des rapports spéciaux au Parlement.

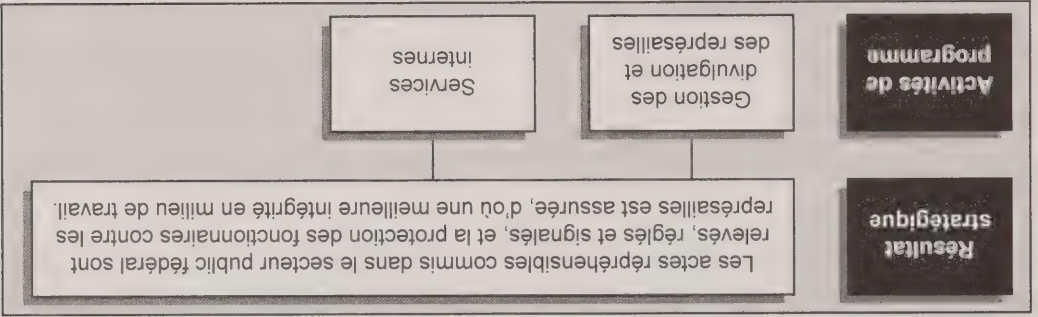
Pour en savoir davantage sur le mandat, les rôles, les responsabilités et les activités du Commissariat, pour lire les rapports exigés par la loi présentés par le Commissariat ou pour consulter la LPFDAR, on peut visiter le site Web suivant : www.psic-isp.gc.ca.

La mise sur pied de mécanismes de divulgation sûrs et la protection des fonctionnaires contre les représailles constituent des responsabilités partagées. En application de la LPFDAR, le Secrétaire du Conseil du Trésor est chargé d'établir un code de conduite pour tout le secteur public fédéral. De plus, chaque administrateur général est chargé de mettre en œuvre la LPFDAR dans son champ de compétence.

Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)

Le Commissariat est guidé dans l'accomplissement de son mandat par un résultat stratégique qui traduit les avantages qui devraient être tirés par la population canadienne, comme le montre le

tableau ci-dessous :



Résumé du rendement

2009-2010 Ressources financières (en milliers de \$)

Dépenses prévues	6 538	Total des autorisations	6 711	Dépenses réelles *	3 845
------------------	-------	-------------------------	-------	--------------------	-------

* Les montants indiqués sous la rubrique « Dépenses réelles » diffèrent légèrement des « Autorisations employées au cours de l'exercice » déclarées dans les Comptes publics. Ces montants ont par la suite été revus selon la recommandation du Bureau du vérificateur général.

Raison d'être

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada a été mis sur pied afin d'appliquer la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (la LPFDAR ou la Loi), entrée en vigueur en avril 2007. Le mandat du Commissariat est d'établir un processus sûr, indépendant et confidentiel permettant aux fonctionnaires et au grand public de divulguer des actes répréhensibles pourvu qu'ils aient été commis dans le secteur public fédéral. Le Commissariat sert aussi à protéger contre les représailles les fonctionnaires qui ont fait une divulgation ou qui ont participé à une enquête. En plus de son mandat légal, le Commissariat insiste sur la prévention des actes répréhensibles et la promotion d'un dialogue ouvert dans le secteur public fédéral. Essentiellement, l'objectif du Commissariat est d'appuyer et de promouvoir la fière tradition d'intégrité ayant cours au sein du secteur public, intégrité qui fait la renommée du Canada de par le monde.

Responsabilités

Le Commissariat est dirigé par une commissaire, dont la nomination par décret à titre d'agent du Parlement a été entérinée par une résolution du Sénat et de la Chambre des communes en août 2007. La commissaire relève directement du Parlement et détient la même classification, les mêmes pouvoirs, la même autorité et les mêmes responsabilités que l'administrateur général d'un ministère ou d'un organisme.

La commissaire a compétence sur l'ensemble du secteur public – y compris les organismes distincts et les sociétés d'Etat mères – ce qui représente environ 400 000 fonctionnaires. Suivant la LPFDAR, le grand public peut, lui aussi, s'adresser au Commissariat et fournir des renseignements au sujet d'actes répréhensibles potentiels dans le secteur public fédéral. Toutefois, la commissaire n'a pas compétence sur les Forces canadiennes, sur le Service canadien du renseignement de sécurité et sur le Centre de la sécurité des télécommunications Canada. Chacun de ces organismes est tenu, en application de la LPFDAR, d'établir des procédures internes en matière de divulgation d'actes répréhensibles et de protection contre les représailles semblables à celles prévues dans la Loi.

À la suite de divulgations d'actes répréhensibles et de plaintes de représailles, le Commissariat effectue des enquêtes et des examens indépendants de façon équitable et en temps opportun. Dans les cas fondés d'actes répréhensibles, la commissaire présente aux administrateurs généraux ses conclusions et formule des recommandations de mesures correctives. La commissaire a compétence exclusive sur l'examen, l'enquête, la conciliation et le règlement des plaintes en matière de représailles. Ceci comprend le fait de s'adresser au Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles, qui a compétence pour trancher la question de savoir si des représailles ont bel et bien été exercées et qui ordonne que soit accordée une réparation juste et soient imposées les mesures disciplinaires appropriées.

Les principes directeurs du Commissariat sont, en tout temps, l'intérêt public et les principes de justice naturelle et d'équité procédurale. La commissaire présente un rapport annuel au

SECTION I : SURVOL DU MINISTÈRE

Le Commissariat continue de mettre l'accent sur la prévention et les activités de sensibilisation afin de s'employer à résoudre les causes profondes des actes répréhensibles. Notre objectif est d'aider à favoriser un milieu de travail dans lequel les employés se sentent libres de soulever des préoccupations et d'essayer de les résoudre avant que le tout fasse boule de neige. Nous continuons d'appuyer les agents supérieurs chargés des divulgations internes dans leurs ministères et organismes respectifs. En octobre 2010, le Commissariat tiendra un atelier à l'intention des agents supérieurs et de nos homologues dans les provinces afin de donner davantage de formation et de permettre l'échange de pratiques exemplaires avec des experts en matière de divulgation.

À plus longue échéance, une de nos principales priorités sera de continuer le travail préparatoire en vue de l'examen quinquennal obligatoire de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et de son administration, qui sera effectué par le Secrétaire du Conseil du Trésor en 2012. Nous continuerons d'élargir nos consultations auprès des divers intervenants, surtout en ce qui a trait aux préoccupations en matière de vulnérabilités systémiques dans les sociétés d'État.

Pour divulguer des actes répréhensibles, il faut prendre son courage à deux mains, et je tiens à faire valoir que la protection des divulgateurs contre les représailles ne relève pas seulement du Commissariat, mais est l'affaire de tous les fonctionnaires. La seule façon de venir résolument à bout des actes répréhensibles et de promouvoir activement la bonne conduite est de travailler ensemble.



Christiane Ouimet

Commissaire à l'intégrité du secteur public du Canada

Message de la commissaire

À titre de commissaire à l'intégrité du secteur public du Canada, j'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) pour l'exercice 2009-2010.

Bien que le Commissariat ait été mis sur pied en 2007, en très peu de temps, nous avons fait des avancements considérables quant à notre mandat, qui consiste à offrir aux fonctionnaires et au grand public un mécanisme sécuritaire et confidentiel leur permettant de divulguer des actes répréhensibles commis dans le secteur public et à protéger contre les représailles les fonctionnaires divulgateurs et les personnes qui ont collaboré à une enquête.

Pendant l'exercice 2009-2010, le Commissariat a reçu environ 38 % de plus de demandes de renseignements qu'au cours de l'exercice précédent. De toute évidence, nous sommes maintenant mieux connus des fonctionnaires fédéraux et du grand public, compte tenu du plus grand nombre de cas de divulgation et de représailles qui nous ont été présentés et du fait que la complexité des cas a augmenté. Cette année, nous avons lancé plusieurs nouvelles enquêtes, et elles touchent une large gamme de sujets et de domaines d'activité du secteur public fédéral.

Au début de 2009-2010, nous avons entrepris de continuer à informer le secteur public de notre rôle et de notre mandat, de travailler en collaboration avec des partenaires clés à promouvoir la divulgation en tant que comportement pro-social, et à servir de modèle de professionnalisme dans les services que nous offrons à nos clients et au grand public. Comme l'illustre le présent RMR, le Commissariat a fait des réalisations concrètes cadrant avec nos principes directeurs, soit

- Nous avons réussi à bien gérer l'augmentation du nombre de cas et le traitement des dossiers.
- Nous avons élaboré un plan stratégique triennal de communication, lancé notre nouveau site Web et poursuivi nos activités de sensibilisation visant à informer les gestionnaires du secteur public et les fonctionnaires de notre rôle et de notre mandat ainsi que de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*.
- Nous avons mené des consultations qui se sont avérées très fructueuses avec l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) et avec le Conseil national mixte de la fonction publique du Canada (CNM) sur la question précise des conditions systémiques pouvant mener à des actes répréhensibles dans le secteur public fédéral et sur les stratégies envisageables d'atténuation des risques.
- Nous avons revu nos processus opérationnels internes, élaboré le profil de risque de l'organisation et pris d'importantes mesures en vue de l'élaboration de notre plan stratégique (qui sera achevé en 2010-2011).
- Nous avons consolidé nos partenariats avec nos homologues internationaux et fait preuve de leadership en faisant part de notre mandat et de nos activités à des délégations venues de la Russie, de la Chine et de l'Ukraine.



Table des matières

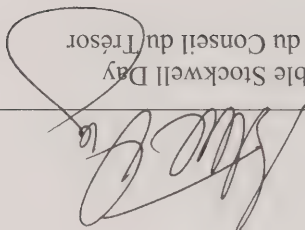
3	Message de la commissaire.....
5	SECTION I : SURVOL DU MINISTÈRE
6	Raison d'être
6	Responsabilités.....
7	Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP).....
7	Résumé du rendement
11	Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique
16	Analyse des risques
17	Profil des dépenses.....
18	Crédits votés et postes législatifs
19	SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT
19	STRATÉGIQUE
20	Résultat stratégique
20	Activité de programme : gestion des divulgations et des représailles.....
22	Activité de programme : services internes
25	SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....
26	Principales données financières
27	Autres sujets d'intérêt

Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada

2009-2010

Rapport ministériel sur le rendement

L'honorable Stockwell Day
Président du Conseil du Trésor



Office of the Public Sector
Integrity Commissioner
of Canada

Commissariat à l'intégrité
du secteur public
du Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministère des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment compta­ble de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Editions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada

Budget des dépenses
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2010

Canada



Government
Publications

Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada

2009-10
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2010

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>



Office of the Superintendent of Financial Institutions

2009-2010

Departmental Performance Report

The Honourable James M. Flaherty
Minister of Finance



Table of Contents

Superintendent's Message	4
SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW	5
Raison d'être	6
Responsibilities	6
Strategic Outcomes and Program Activity Architecture (PAA)	7
Performance Summary	8
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes	12
Risk Analysis	16
Expenditure Profile	20
Voted and Statutory Items	21
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	22
Strategic Outcome 1	23
1.1 Program Activity: Regulation and Supervision of Federally Regulated Financial Institutions	23
Benefits for Canadians	26
Performance Analysis	26
Lessons Learned	29
1.2 Program Activity: Regulation and Supervision of Federally Regulated Private Pension Plans	30
Benefits for Canadians	31
Performance Analysis	31
Lessons Learned	32
1.3 Program Activity: International Assistance	33
Benefits for Canadians	33
Performance Analysis	34
Lessons Learned	34
Strategic Outcome 2	35
2.1 Program Activity: Office of the Chief Actuary	35
Benefits for Canadians	38
Performance Analysis	38
Lessons Learned	38
Internal Services	39
Performance Analysis	39
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	40
Financial Highlights	41
Financial Statements	42
List of Supplementary Information Tables	42
Other Items of Interest	42

Superintendent's Message



To date, Canada's economy, and its financial sector in particular, have withstood the shocks of global financial turmoil better than many of its G-20 partners. Canada's more positive experience has been attributed to a range of factors, including better risk management by our institutions, and strong regulation and supervision by OSFI.

Canadian financial institutions may have done a good job of managing risk, but the bar is constantly rising. As a result, OSFI has undertaken a number of reviews, in the areas of liquidity management, compensation, credit cards, US home equity lines of credit (HELOC), Alt-A mortgages, securitization, derivatives collateral management, and stress testing.

These reviews help OSFI, and financial institutions, identify where possible strengths and weaknesses are across the sector.

As part of ensuring that strong regulatory rules are in place, OSFI has taken an active role in international forums developing these rules. This work is being conducted under the leadership of the G-20 group of countries, with particular work streams led by the Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) and the Financial Stability Board (FSB). The pace and extent of the reviews underway have required OSFI to significantly escalate its work in this area.

OSFI has also developed additional ways to promote robust risk management practices within financial institutions and pension plans. We continued to hold risk management seminars for deposit-taking institutions, life insurance companies, and property and casualty insurance companies. We also held the first of what will be an annual forum for private pension plan administrators. Feedback from participants at all these events was positive and indicated a desire that they continue. We continued to deepen the content of our supervisory colleges, including focusing on "living wills" (contingency plans and resolution plans by financial institutions), as well as participated in international supervisory colleges organized by other regulators.

Partnerships are also central to our effective functioning and management of risk. This past year, we continued to work closely with the Financial Institutions Supervisory Committee (FISC) on matters relating to the supervision of federally regulated financial institutions (FISC partners include OSFI, the Department of Finance, the Bank of Canada, the Canada Deposit Insurance Corporation, and the Financial Consumer Agency of Canada).

As always, our people are the most important element of OSFI's success. It is their experience and critical judgement that allow us to fulfill our mandate and respond to increased pressure and workloads due to the current challenging economic environment. I extend a sincere thank you to all employees for their continuing hard work and demonstration of commitment to OSFI's values: professionalism, integrity and respect for people.

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

Raison d'être

The Office of the Superintendent of Financial Institutions (OSFI) supervises and regulates all federally incorporated or registered deposit-taking institutions (e.g., banks), life insurance companies, property and casualty insurance companies, and federally regulated private pension plans.

OSFI safeguards depositors, policyholders and private pension plan members by enhancing the safety and soundness of federally regulated financial institutions and private pension plans. The work of OSFI contributes to the confidence of Canadians in Canada's financial system.

The Office of the Chief Actuary (OCA) is a separate unit within OSFI. The OCA provides high-quality, timely advice on the state of various public pension plans and on the financial implications of options being considered by policy makers. The work of the OCA contributes to the confidence of Canadians in Canada's public retirement income system.

Responsibilities

OSFI's legislated mandate was implemented in 1996 and under the legislation, OSFI's mandate is to:

- supervise federally regulated financial institutions and private pension plans to determine whether they are in sound financial condition and meeting minimum plan funding requirements respectively, and are complying with their governing law and supervisory requirements;
- promptly advise institutions and plans in the event there are material deficiencies and take, or require management, boards or plan administrators to take, necessary corrective measures expeditiously;
- advance and administer a regulatory framework that promotes the adoption of policies and procedures designed to control and manage risk; and
- monitor and evaluate system-wide or sectoral issues that may impact institutions negatively.

In meeting this mandate, OSFI contributes to public confidence in the financial system.

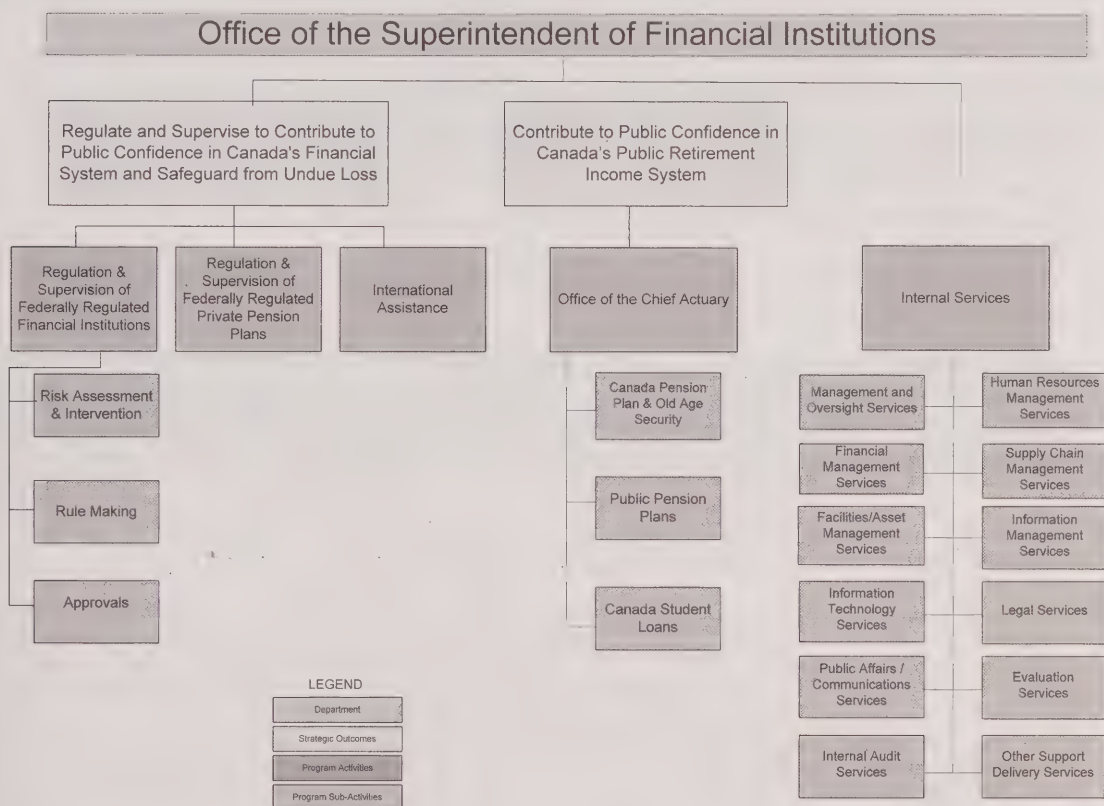
OSFI's legislation also acknowledges the need to allow institutions to compete effectively and take reasonable risks. It recognizes that management, boards of directors, and plan administrators are ultimately responsible and that financial institutions and pension plans can fail.

Strategic Outcomes and Program Activity Architecture (PAA)

Primary to OSFI's mandate and central to its contribution to Canada's financial system are two strategic outcomes:

1. *To regulate and supervise to contribute to public confidence in Canada's financial system and safeguard from undue loss.*
2. *To contribute to public confidence in Canada's public retirement income system.*

The chart below illustrates OSFI's framework of program activities and program sub-activities, which roll-up and contribute to progress toward the strategic outcomes.



Note: OSFI revised its PAA during 2009-2010 and these changes will be reflected effective 2010-2011 fiscal year. These changes were made to clarify strategic outcome and program activity titles and descriptions.

Performance Summary

The tables below identify OSFI's financial and human resources, planned and actual, for the 2009-2010 fiscal year.

2009–2010 Financial Resources (Millions)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
\$100.0	\$100.0	\$100.9

2009–2010 Human Resources (Full-Time Equivalents)

Planned	Actual	Difference
491	530	39

OSFI's total 2009-2010 spending of \$100.9 million is \$0.9 million (0.9%) higher than its planned spending of \$100.0 million. The incremental cost of 39 additional full-time equivalents (FTEs) was offset by significant savings as a result of the deferral to 2010-2011 of certain information technology projects pending the completion and approval of OSFI's Information Management and Information Technology Strategy during 2009-2010.

The table below presents a summary of OSFI's performance during the 2009-2010 fiscal year towards achieving its first strategic outcome.

Strategic Outcome 1: To regulate and supervise in contribute to public confidence in Canada's financial system and safeguard from undue loss.		
Performance Indicators	Targets	2009-2010 Performance
Percentage of knowledgeable observers who rate OSFI as doing a good or very good job at contributing to public confidence in Canada's financial services industry.	70%	<i>Last measured 2008-2009:</i> A strong majority (88%) of Chief Executive Officers (CEOs of FRFIs) believe OSFI performs well in contributing to public confidence in Canada's financial services industry. <i>Source: Report on Financial Institutions Survey 2008</i> ¹
Percentage of estimated recoveries on failed institutions (amount recovered per dollar of claim).	90%	Total weighted average recoveries were 92% at 2009-2010 year end, which meets the set target of 90%. <i>Source: Canada Deposit Insurance Corporation, Agents, Liquidators</i>
Percentage of estimated recoveries on pension plans that have terminated under-funded.	85%	One pension plan terminated under-funded in 2009-2010. The recovery rate for this plan was 100%. <i>Source: Internal data</i>

¹ OSFI provided The Strategic Counsel, an independent research firm, with a list of CEOs of federally regulated financial institutions. The research firm invited the CEOs to participate in either an online or a telephone survey, and 166 (61%) participated. OSFI does not know which CEOs participated. The report is available on [OSFI's Consultations and Surveys Web page](#).

Strategic Outcome 1: To regulate and supervise to contribute to public confidence in Canada's financial system and safeguard from undue loss.

Performance Indicators	Targets	2009-2010 Performance
Percentage of respondents that rate the assistance / presentations provided as relevant to their work.	80%	88% of respondents rated the assistance / presentations as relevant to their work. <i>Source: Survey of International Advisory Group (IAG) program participants</i> ²

The table below presents OSFI's planned and actual spending by program activity for Strategic Outcome 1, and a comparison to actual spending in the previous year. Note for both strategic outcomes (including table from page 10), the 2008-2009 comparative figures have been restated to display resources for Internal Services separate from other program activities in order to conform to the presentation adopted in the 2009-2010 Estimates cycle.

Program Activity	2008-2009 Actual Spending	2009-2010				<u>Alignment to Government of Canada Outcomes</u>
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
1.1 Regulation and Supervision of Federally Regulated Financial Institutions	\$46.7	\$48.6	\$48.6	\$48.6	\$52.8	<ul style="list-style-type: none"> Strong economic growth A safe and secure world through international co-operation
1.2 Regulation and Supervision of Federally Regulated Private Pension Plans	\$4.3	\$4.8	\$4.8	\$4.8	\$4.3	
1.3 International Assistance	\$1.8	\$1.7	\$1.7	\$1.7	\$1.7	<ul style="list-style-type: none"> Strong economic growth A safe and secure world through international co-operation
Total (millions)	\$52.8	\$55.1	\$55.1	\$55.1	\$58.8	

OSFI's actual spending in 2009-2010 towards its Strategic Outcome 1 was \$58.8 million, \$3.7 million, or 6.8%, higher than planned. The increase is primarily in the Regulation and Supervision of Federally Regulated Financial Institutions program activity, and is largely driven by an increase of 27 FTEs in this program to respond to increasing work demands, primarily in the deposit-taking institutions group and the market, credit and operations risk areas. The increase is also attributed to normal economic and merit increases in employee compensation and the 15-basis-point increase in the Employee Benefit Plan rate as prescribed by Treasury Board Secretariat.

The increase in actual spending of \$6.0 million, or 11.4%, from the previous year is mainly attributed to OSFI's growth in full-time equivalents (34 FTEs) resulting from filling approved

² Surveys are provided to workshop participants when IAG staff are the primary presenters. IAG delivered 30 such workshops in 2009-2010, with 923 participants. A total of 776 surveys were completed, for a response rate of 84%.

vacancies, normal economic and merit increases and a 15-basis-point increase in the Employee Benefit Plan rate, as prescribed by Treasury Board Secretariat.

The table below presents a summary of OSFI's performance during the 2009-2010 fiscal year towards achieving its Strategic Outcome 2.

Strategic Outcome 2: To contribute to public confidence in Canada's public retirement income system.		
Performance Indicators	Targets	2009-2010 Performance
Actuarial reports fairly communicate the results of the work performed by the Chief Actuary and his staff.	Unanimous agreement	<p>2009-2010 – N/A – no peer review in 2009-2010. The next independent peer review is scheduled for 2010-2011.</p> <p>The external peer review panel's findings received in March 2008 were that the 23rd Actuarial Report (Canada Pension Plan (CPP)) fairly communicates the results of the work performed by the Chief Actuary and his staff.</p> <p>Source: <i>Review of the Twenty-Third Actuarial Report on the Canada Pension Plan</i> dated 19 March 2008, conducted by the CPP Actuarial Review Panel.</p>
<p>Adequacy of professional experience of the Chief Actuary and his staff.</p> <p>AND/OR</p> <p>Compliance with Canadian and international professional standards.</p>	<p>Unanimous agreement</p> <p>Unanimous agreement</p>	<p>2009-2010 – N/A – no peer review in 2009-2010. The next independent peer review is scheduled for 2010-2011.</p> <p>The external peer review panel's findings received in March 2008 were that the 23rd Actuarial Report (CPP) complies with all relevant professional standards and that the Chief Actuary and his staff have adequate professional experience.</p> <p>Source: <i>Review of the Twenty-Third Actuarial Report on the Canada Pension Plan</i> dated 19 March 2008, conducted by the CPP Actuarial Review Panel.</p>

The table below presents OSFI's planned and actual spending by program activity for Strategic Outcome 2, and a comparison to actual spending in the previous year.

Program Activity	2008-2009 Actual Spending	2009-2010				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
2.1 Office of the Chief Actuary institutions	\$3.6	\$4.3	\$4.3	\$4.3	\$4.2	Income security for Canadians
Total (Millions)	\$3.6	\$4.3	\$4.3	\$4.3	\$4.2	

OSFI's actual spending in 2009-2010 towards its Strategic Outcome 2 was \$4.2 million, \$0.1 million, or 2.3%, lower than planned. The variance is mainly due to lower Human Resources costs as a result of unexpected vacancies during the fiscal year.

The increase in actual spending of \$0.6 million, or 17.4%, from the previous year is due to costs associated with hosting the 2009-2010 International Social Security Association conference, planned increases in employee compensation and an increase of 2.6 FTEs due to the full year impact of resources hired in the latter part of 2008-2009 and the return of staff temporarily struck off strength in the previous year.

Program Activity supporting both Strategic Outcomes: Internal Services						
Program Activity	2008-2009 Actual Spending	2009-10				<u>Alignment to Government of Canada Outcomes</u>
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Internal Services	\$34.4	\$40.7	\$40.7	\$40.7	\$37.9	
Total (millions)	\$34.4	\$40.7	\$40.7	\$40.7	\$37.9	

OSFI's actual spending in 2009-2010 for Internal Services was \$37.9 million, \$2.8 million, or 6.9%, lower than planned. The variance is largely due to the deferral of certain information technology projects as a result of delays in procuring required software and to technical interdependencies that arose with other initiatives.

The increase in actual spending of \$3.5 million, or 10.2%, from the previous year is attributed to an increase in FTEs resulting from filling approved vacancies and new positions added to enhance the Corporate Services Sector, primarily in the Finance and Information Management/Information Technology Divisions, to support the significant growth in OSFI's staff complements in the past few years, normal economic and merit increases and a 15-basis-point increase in the Employee Benefit Plan rate.

Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

The table below presents a summary of status and contribution to strategic outcomes for OSFI's operational and managerial priorities in 2009-2010.

Operational Priorities	Type	Status	Links to Strategic Outcome(s)
<p>A. Enhanced Identification of Emerging Risks – Continue to improve OSFI's ability to identify, monitor and report on emerging risks to federally regulated financial institutions through enhanced research, more focus on market information, comparative reviews in key areas and updates to internal processes as needed.</p> <p><u>Achievements:</u> Continued to strengthen the design and application of OSFI's Supervisory Framework, building on years of experience in its use. Reorganized OSFI's Supervision sector along industry lines to better focus risk assessment across large and small financial institutions. Planned and conducted comparative reviews for: credit cards, HELOC, Alt-A mortgages, securitization, derivatives collateral management, liquidity management, stress testing and compensation. Continued close monitoring of property and casualty insurance companies with significant auto insurance exposure.</p>	Previously committed	Successfully Met - Ongoing	<p>Strategic Outcome 1</p> <p>This priority contributes through enhancing identification, monitoring, and reporting on emerging risks to Canada's financial system and the federally regulated financial institutions and private pension plans that operate within it.</p>
<p>B. Institutional and Market Resilience - Continue to participate in international discussions of key issues arising from global market turmoil, and work with FISC partners and the federally regulated financial services industry to maintain strong communications and preparedness.</p> <p><u>Achievements:</u> Continued active participation in international forums such as the FSB, the Senior Supervisors Group, BCBS, the International Association of Insurance Supervisors (IAIS), and other organizations to assess and agree on proposals to strengthen the financial sector regulation as a result of the crisis. Organized and hosted separate College of Supervisors for two of the big five Canadian banks, in line with FSB recommendations, which brought executives from each bank together with supervisors from several jurisdictions where they do business. Participated in several international supervisory colleges, and developed information-sharing agreements with a number of host-country supervisory authorities that regulate significant foreign operations of Canadian banks and insurers. Continued to work closely with OSFI's FISC partners to monitor the resilience of the financial sector and discuss critical issues. Developed industry guidance for stress testing building on BCBS, IAIS, and existing OSFI principles. Held three Risk Management Seminars: second annual for deposit-taking institutions; first annual for life insurance companies, and for property and casual insurance companies.</p>	Previously committed	Successfully Met - Ongoing	<p>Strategic Outcome 1</p> <p>This priority contributes by enhancing OSFI's ability to identify and respond to key issues arising from global economic events and developments in world financial markets, and preparedness for any domestic impacts.</p>

Operational Priorities	Type	Status	Links to Strategic Outcome(s)
<p>C. Capital Adequacy - Continue work on current Minimum Continuing Capital and Surplus Requirements (MCCSR) and the Minimum Capital Test (MCT) to develop improved risk-sensitive capital frameworks for life and property and casualty insurers, and in light of IFRS implementation. Continue monitoring post-implementation phase of Basel II Capital Accord.</p> <p><u>Achievements:</u> Continued to work through the MCCSR Advisory Committee (MAC) to develop and incorporate more advanced risk measurement techniques (such as internal company models) into the MCCSR. Held discussions with the life insurance MAC about possible improvements to the current internal model capital valuation methodology for segregated funds and about a fundamental review of the current valuation methodology for segregated funds requirements. Revised MCCSR Guideline in late 2009 for life insurance companies, particularly in relation to the capital treatment of unregistered reinsurance. Also issued a draft version in early 2010 to incorporate amendments related to implementation of IFRS. Continued review of MCCSR with respect to measurement of capital requirements for life insurance companies, including for mortality risk improvement. Developed conceptual frameworks for assessing solo / stand-alone capital adequacy for better evaluation of insurance holding company capital adequacy, and commenced consultations with key affected institutions. Published <i>Key Principles for the Future Direction of the Canadian Regulatory Capital Framework for Property & Casualty (P&C) Insurance</i> in conjunction with the Property and Casualty Minimum Capital Test (MCT) Advisory Committee. Operationalized a robust Internal Capital Adequacy Assessment Program (ICAAP) review process and related risk measurement techniques to strengthen OSFI's ability to assess capital adequacy. Took an active role in the Basel Committee on Banking Supervision development of new rules on risk management and capital regulation, including the July 2009 changes to trading book rules and the December 2009 proposals to strengthen the resilience of the banking sector through enhanced capital, leverage and liquidity rules, and also on the development of <i>Guiding principles for the revision of accounting standards for financial instruments</i> issued by the Basel Committee.</p>	Previously committed under multiple priorities	Successfully Met - Ongoing	<p>Strategic Outcome 1</p> <p>This priority contributes through increased focus on risks and their relation to the overall level of capital adequacy for FRFIs.</p>

Management and Program Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcomes
<p>D. People - Ensure OSFI has the human resources available to fulfill its mandate, through improved long-range and integrated planning.</p> <p><u>Achievements:</u> Applied OSFI's Human Resources planning process to ensure key resource and skill gaps were prioritized, and action plans developed and monitored. Continued to implement and monitor training and development programs consistent with needs analyses to ensure workforce capacity and skills were in place to meet work plans. Increased the staff complement to continue to respond to external pressures and to recruit specialized skills in areas such as research, credit and capital, which included strengthening Capital Division's ability to deal with developments such as enhanced Basel rules on bank capital adequacy and increased use of models by insurance companies. Reviewed staffing needs to address gaps moving forward with IM/IT strategy. Conducted a review, and risk assessment of OSFI's executive compensation structure in light of the Expenditure Restraint Act. We enhanced OSFI's business continuity and pandemic plan capacity.</p>	Previously committed	Successfully Met - Ongoing	<p>Strategic Outcome 1 and 2</p> <p>This priority contributes by improving OSFI's ability to attract, motivate, develop and retain employees with highly specialized knowledge, skills and experience to perform its mandate.</p>
<p>E. Infrastructure Enhancements - Develop long-term strategies for Information Management and Information Technology necessary to support OSFI's evolving supervisory and regulatory activities.</p> <p><u>Achievements:</u> Completed IM/IT Strategy outlining a multi-year roadmap to address 'end of life' technologies and the modernization of OSFI's application suite to increase business value and system flexibility and agility. Implemented portfolio management and optimized governance to provide oversight and accountability over IM/IT investments and ensure alignment with OSFI plans and priorities. Commissioned a review to be undertaken in 2010-2011 of OSFI's returns processing system, the Tri-Agency Database System, to confirm 'end of life' and to recommend a replacement strategy. Completed the Pension Systems Renewal project for Private Pension Plan Approvals activity. In 2010-2011, OSFI will begin development of enabling technology to support Pension Plan Supervisory processes.</p>	New	Successfully Met - Ongoing	<p>Strategic Outcome 1 and 2</p> <p>This priority contributes by ensuring OSFI has the appropriate infrastructure (including systems and processes) to perform its mandate effectively and efficiently.</p>
<p>F. Changes to International Financial Reporting Standards (IFRS) - Prepare for the move to International Financial Reporting Standards (IFRS) in 2011, by determining the policy, data collection and reporting implications for OSFI. Work closely with federally regulated financial institutions to gain a clear understanding of their IFRS plans and readiness. (NOTE: This priority includes looking externally at the impact on FRES³ and internally at the impact on OSFI's own financial reporting.).</p> <p><u>Achievements:</u> Addressed accounting and capital policy and reporting implications of moving to IFRS. Following extensive consultations with industry associations and other key stakeholders, an Advisory on the <i>Conversion to International Financial Reporting Standards (IFRSs)</i> by</p>	Previously committed	Successfully Met - Ongoing	<p>Strategic Outcome 1</p> <p>This priority contributes through OSFI's understanding of the implications of the accounting changes on its supervisory and monitoring processes, and ensuing positions on policy, process and reporting</p>

³ Federally regulated entities (FREs) is a broader category than federally regulated financial institutions (FRFIs) and includes banks, foreign bank branches, bank holding companies, federally regulated trust and loan companies, cooperative credit associations, life insurance companies, foreign insurance companies, fraternal benefit societies, property and casualty insurance companies, and insurance holding companies, all of which must implement IFRS.

Management and Program Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcomes
<p><i>Federally Regulated Entities (FREs)</i> was published providing OSFI positions on accounting, capital and regulation treatments due to IFRS changes. Hosted industry risk management forums for deposit-taking institutions, life insurance companies, and property and casualty companies on the impact of IFRS on accounting and regulatory capital policies, expectations of FREs on IFRS implementation, and consequential reporting changes. Posted draft financial and regulatory reporting forms for FREs reflecting IFRS changes. Completed the selection of IFRS accounting and reporting solutions for OSFI and completed targeted milestones to ensure effective implementation. Completed the Information Management/Information technology (IM/IT) impact assessment for OSFI as a result of the move to IFRS. Commenced consultations on OSFI guidance requiring updates to reflect IFRS.</p>			changes.

Risk Analysis

The functioning of liquidity and credit markets has improved since the global financial crisis intensified at the end of 2008. Policy makers around the world have acted vigorously to restore confidence in the global financial system and promote the flow of credit but significant risks remain. The strength of the Canadian financial regulatory and supervisory framework helped Canada's banking system weather the storm better than many global counterparts, as noted by the International Monetary Fund in its 2009 assessment of member countries. As 2009-2010 came to a close, key economic indicators in Canada pointed to recovery. Generally, the Canadian economy was less exposed to the crisis because private and public sector balance sheets were in better shape than in most countries. In addition, Canadian financial institutions benefited from relatively conservative lending and maintaining higher levels of capital.

During 2009-2010, OSFI worked with various domestic partners on the Financial Institutions Supervisory Committee (the Department of Finance, the Canada Deposit Insurance Corporation, the Bank of Canada, and the Financial Consumer Agency of Canada) to review lessons learned, and to discuss and coordinate issues related to the oversight of the financial sector.

OSFI continued active participation in international forums to develop and implement better practices. These include the BCBS, the Financial Stability Board, the International Association of Insurance Supervisors, the Joint Forum and the Senior Supervisors Group. Notably, the BCBS published consultative proposals to strengthen global capital and liquidity regulations in December 2009 with the goal of promoting a more resilient banking sector.

Throughout 2009-2010, OSFI continued the heightened level of monitoring and scrutiny of financial institutions and markets exercised in the prior year, while taking into account clear evidence of economic recovery and a decline in volatility and uncertainty in financial markets. We enhanced risk identification activities, strengthened the design and application of supervisory processes, targeted cross-sector reviews in areas identified as high risk, and introduced organizational changes to focus OSFI's resources better.

Enterprise Risk Management

The environment within which OSFI operates presents an array of challenges to the achievement of its mandate and objectives. While many of these challenges are consistently present, the extent to which they present a risk to OSFI's objectives varies, depending on economic and financial conditions and the financial industry environment. OSFI's ability to achieve its mandate depends on the timeliness and effectiveness with which it identifies, evaluates, prioritizes, and develops initiatives to address areas where its exposure is greatest.

OSFI's Enterprise Risk Management (ERM) framework divides risks into external and internal categories. The external risk category consists of economic and financial conditions, the financial industry's environment, OSFI's legal environment and catastrophic events. External risks arise from events that OSFI can potentially influence but cannot control, but must be able to monitor and react to in order to mitigate the impact. The internal risk category consists of risks within OSFI's control that can broadly be categorized as people, processes, systems and culture.

OSFI's ERM program has identified several key risks to the achievement of its mandate and objectives.

External Risks

Global Economy and the Industry

The economy is recovering from recessionary conditions. This coupled with the rapidly changing and increasingly complex financial environment both domestically and internationally continues to pose challenges for financial institutions. Global financial events require that OSFI, like all financial sector regulators, be in a position to respond effectively to a constantly evolving economic and regulatory environment. To ensure an effective and efficient response, OSFI continues to rely on the work of its Emerging Risk Committee and initiatives such as cross-sector reviews in high risk areas and stress testing exercises.

International groups such as the Basel Committee and the G-20 are continuing to make recommendations for changes to regulatory frameworks. OSFI is closely participating and/or monitoring international discussions to help ensure that outcomes lead to a more resilient global financial system and are appropriate for the Canadian context.

Domestically, OSFI is participating in discussions led by the Department of Finance regarding the adaptation of the G-20 recommendations.

Capital Adequacy

OSFI continues its assessment and update of the Minimum Continuing Capital and Surplus Requirements (MCCSR) and the Minimum Capital Test (MCT) to reflect lessons learned from the financial turmoil and to take account of the direction of international efforts such as those of the International Association of Insurance Supervisors (IAIS) to develop new capital guidance. As Canada has been at the forefront of insurance regulation, adjustments to the MCCSR and the MCT are necessary to ensure that Canada's capital rules remain effective and among the international leaders in this field. In 2009-2010, OSFI continued to participate in a number of IAIS initiatives including the development of a Common Assessment Framework for internationally active insurance groups.

Initiatives mandated by the G-20, coupled with the market events of 2008-2009, have required more focus on the measurement of risks and their relation to the overall level of capital adequacy. As a result, the BCBS introduced proposals in July and December of 2009 to strengthen the resilience of the global banking system to future stress. The proposals feature a combination of measures such as introducing standards for liquidity buffers that can be drawn down in periods of stress, strengthening the quality of bank capital, improving the risk coverage of the capital framework and introducing a non-risk based supplementary measure. During 2009-2010, OSFI worked actively with BCBS regulators and Canadian banks to assess the combined impact of the BCBS proposals. As well, OSFI engaged in international dialogues on the merits of Financial Stability Board sponsored initiatives on the use of capital buffers to lean against excessive credit growth and asset price bubbles. OSFI has fully briefed the Bank of Canada and

Department of Finance on these developments to facilitate coordination of their efforts at maintaining the elements of the Canadian system that proved strong during the financial crisis.

Accounting

Canada is adopting International Financial Reporting Standards (IFRS) in 2011. As a reliance-based regulator, it is critical that OSFI understands the implications of changes to financial statements to perform accurate risk assessments of financial institutions. OSFI continues to assess the effects on institutions of the move to IFRS and it continues to work closely with national and international organizations to present its views on these issues.

OSFI continues working with the financial institutions that it regulates to ensure that they are ready to adopt the International Financial Reporting Standards.

In fall 2009, OSFI hosted industry information sessions and numerous consultations were held with key stakeholders throughout 2009-2010 to facilitate consultations and information sharing. OSFI continues to receive biannual IFRS Progress Reports from institutions in order to monitor industry "readiness" as well as industry impacts. A key OSFI IFRS Advisory on OSFI's expectations and requirements on the conversion to IFRSs was released in March 2010. More recently draft revisions to OSFI core accounting guidelines were posted for comment.

Pension Environment

Financial challenges continued throughout 2009 for private pension plans, along with intensive public debate about retirement income issues. Going into 2010, markets recovered some of their 2008 losses, but long-term interest rates remained low. Nevertheless, at year-end 2009, the solvency position of federally regulated defined benefit pension plans had improved modestly from the record lows of year-end 2008.

The global financial market turmoil of 2008 and economic slowdown that followed drew attention to the pressures on pension plans in a volatile environment. The Government of Canada responded with both temporary funding relief for defined benefit plans and a country-wide consultation on enhancing the legislative and regulatory framework for federally regulated private pension plans. This consultation led to the October 2009 announcement of reforms to the framework, and the subsequent tabling in Parliament of a number of amendments to the *Pension Benefits Standards Act, 1985* (PBSA) in late March 2010.

Continuing uncertainty in the environment highlighted the importance of effective risk management by pension plan administrators. Accordingly, in 2009 OSFI surveyed a number of pension plans about their stress testing practices.

In an innovative effort to remain responsive to stakeholders, OSFI held its first pension industry forum in Toronto in February 2010. Over 120 plan administrators and other pension professionals attended. Participant evaluation of this forum was both positive and useful, and will help guide future communications with the industry.

Internal Risks

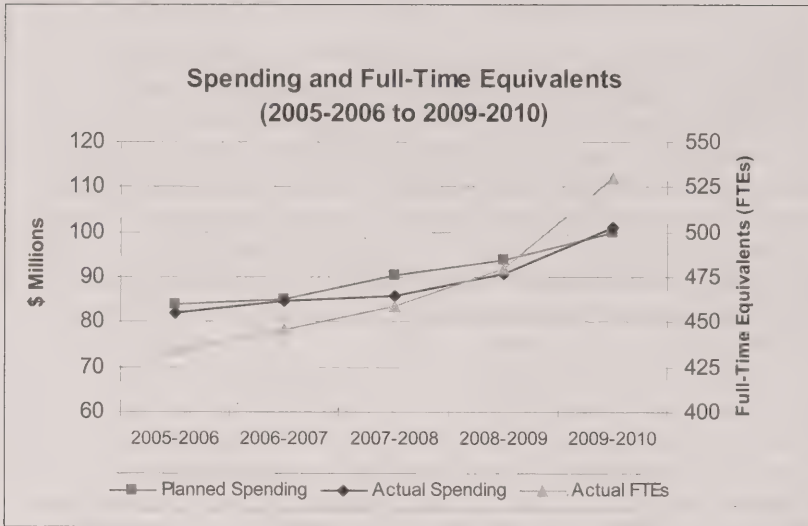
People Risks

Given the increasing complexity and volatility of the economy, OSFI must have employees with highly specialized knowledge, skills and experience to ensure effective regulation and supervision of financial institutions. During the past year OSFI focused on increasing the number of staff with special knowledge of accounting, modelling, credit, market and operational risks, and continued to recruit and reassign staff to fill any identified gaps. In addition, market conditions, normal turnover and retirement rates mean that a continuous learning environment is necessary to enable employees to meet the challenges of the constantly changing environment. Attracting, motivating, developing and retaining skilled staff is and will continue to be a top priority for OSFI. OSFI continued targeted recruitment strategies in 2009-2010, including significant hiring in the Supervision sector in Toronto.

Aging Systems

As is the case in many government departments, OSFI's IM/IT systems are aging. An IT governance approach has been agreed to and an IM/IT strategy has been developed to address broad based risks associated with our IT infrastructure. The nature of the potential risk has, as a result, shifted away from planning/strategy development to implementation. Initiatives are well underway to upgrade key systems, such as those which support Pension supervisory efforts. These initiatives will be implemented over the next few years through a risk-based implementation plan.

Expenditure Profile



The table above presents a five year trend of OSFI's planned and actual spending, and actual full-time equivalents (FTEs). OSFI's human resources costs typically account for approximately 75% of its spending, which explains the correlation between the spending and FTE trend lines. In the latter half of 2006-2007, OSFI focused aggressively on filling vacancies and added resources in support of the new Capital Adequacy Framework (Basel II Capital Accord), Anti-Money Laundering/Anti-Terrorist Financing activities, international work on conceptual changes to accounting standards, and in the Private Pension Plans area. During 2007-2008, OSFI increased its FTEs by 2.9% from the previous year in order to direct more resources on enhanced identification of emerging risks and on monitoring institutional and market resilience in response to the prevailing global economic and financial market events. OSFI further increased its staff complement by 4.6% in 2008-2009 to focus more effort on higher risk institutions and products, and the early detection of problem loan portfolios. OSFI strengthened its workforce in light of the continuing turmoil by hiring employees with current industry experience and special knowledge of credit, market and operational risks. In 2009-2010, OSFI's FTEs increased by 10.4% driven by the full year impact of new resources hired during the previous year and due to new positions added to enhance the Corporate Services Sector, primarily in the IM/IT and Finance Divisions, to support the significant growth in staff complement in the past few years and the early hire of supervisory resources previously planned for 2010-2011.

OSFI's total actual spending rose by 3.1% in 2006-2007, 1.4% in 2007-2008, and 5.9% in 2008-2009. During this period, OSFI also completed several major enabling technology projects in support of information management, Basel II, enhanced reporting and analytics (business intelligence), and commenced in 2006-2007 the first phase of its Pensions Processes and Systems Renewal Initiative. The first phase was largely completed during 2008-2009. The second phase of this project began in 2009-2010 and is expected to be completed in 2011-2012. Total spending in 2009-2010 increased by 11.2% over the prior year. The increase is attributed to a 10.4%

increase in FTEs, normal economic and merit increases in employee compensation and the 15-basis-point increase in the Employee Benefit Plan rate as prescribed by TBS.

Voted and Statutory Items

(Dollars)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2007-2008 Actual Spending	2008-2009 Actual Spending	2009-2010 Main Estimates	2009-2010 Actual Spending
30	Operating expenditures	\$602,927	\$581,726	\$872,555	\$938,824
Total		\$603	\$602,927	\$581,726	\$872,555

This table summarizes Parliament's voted appropriations, or funds, to OSFI. OSFI receives an annual parliamentary appropriation pursuant to section 16 of the *OSFI Act* to support its mandate relating to the Office of the Chief Actuary.

In 2009-2010, OSFI was granted \$872,555 (2008-2009: \$853,001) in the Main Estimates. Subsequently, OSFI was granted an additional \$52,689 related to adjustments for collective agreements, bringing the total parliamentary appropriation to \$925,244. This appropriation is to defray the expenses associated with the provision of actuarial services to various public sector employee pension and insurance plans, including the Canadian Armed Forces, the Royal Canadian Mounted Police, the federally appointed judges and Members of Parliament. Additionally, OSFI participated in the federal government program to enhance student employment in the public service and was granted an amount of \$13,580 (bringing the total year appropriation to \$938,824) to help cover the costs of hiring additional students into the organization. On the accrual basis of accounting, OSFI fully utilized its appropriation in fiscal year 2009-2010.

The actual spending in the table above is calculated using a modified cash basis of accounting, in accordance with Treasury Board's *Guide to the Preparation of Part III of the Estimates* and the Receiver General's *Public Accounts Instruction Manual*. OSFI, however, operates on a full accrual accounting basis according to Canadian Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) for publicly accountable Canadian reporting entities. This difference in accounting bases gives rise to variances between OSFI's use of funds and appropriated funds.

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Strategic Outcome 1

To regulate and supervise to contribute to public confidence in Canada's financial system and safeguard from undue loss.

A properly functioning financial system, in which consumers and other stakeholders (inside and outside Canada) have a high degree of confidence, makes a material contribution to Canada's economic performance. OSFI is the primary regulator and supervisor of all federally registered financial institutions, numbering 431 at March 31, 2010. The achievement of OSFI's strategic outcomes, which are shared by partners within government and the private sector, provides an essential foundation for a productive and competitive economy.

OSFI safeguards depositors, policyholders and private pension plan members by enhancing the safety and soundness of federally regulated financial institutions and private pension plans.

Three program activities support this strategic outcome:

1. Regulation and Supervision of Federally Regulated Financial Institutions (FRFIs)
2. Regulation and Supervision of Federally Regulated Private Pension Plans
3. International Assistance

The performance indicator for Strategic Outcome 1, last measured in 2008-2009, indicates a strong majority of Chief Executive Officers (CEOs) of FRFIs believe OSFI performs well in contributing to public confidence in Canada's financial services industry. In 2009-2010, OSFI continued: to improve its ability to identify, monitor and report on emerging risks; to participate in international discussions of key issues arising from global market turmoil; to work on current Minimum Continuing Capital and Surplus Requirements (MCCSR) and the Minimum Capital Test (MCT) to develop improved risk-sensitive capital frameworks for life and property and casualty insurers; monitoring post-implementation phase of Basel II Capital Accord; and to invest in the human resources and infrastructure needed to successfully deliver on its mandate.

1.1 Program Activity: Regulation and Supervision of Federally Regulated Financial Institutions

This program is central to OSFI achieving its mandate. It is the largest program activity within OSFI, utilizing the bulk of its financial and human resources. Costs for this program are recovered through assessments, service charges and user fees paid by federally regulated financial institutions. Costs are also recovered via Memoranda of Understanding, as "cost-recovered services" between OSFI and some provinces for which OSFI provides supervision of their institutions on contract.

Sub-Activity	2009-2010 Financial Resources (\$ millions)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
Risk Assessment and Intervention	\$34.5	\$34.5	\$35.7	195	228	33
Rule Making	\$9.4	\$9.4	\$12.1	63	61	(2)
Approvals	\$4.7	\$4.7	\$5.0	31	27	(4)
Total	\$48.6	\$48.6	\$52.8	289	316	27

The related expected results, performance indicators, targets, status and summary of performance for the three interrelated activities in this program activity are identified in the summary below.

Program Activity 1.1: Regulation and Supervision of Federally Regulated Financial Institutions				
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Protect depositors and policyholders while recognizing that all failures cannot be prevented.	Percentage of estimated recoveries on failed institutions ⁴ (amount recovered per dollar of claim) <i>Source: Canada Deposit Insurance Corporation, Agents, Liquidators</i>	90%	Exceeded	Total weighted average recoveries were 92% at 2009-2010 year end.
Sub-Activity 1.1.1: Risk Assessment and Intervention				
Accurate risk assessments.	Percentage of knowledgeable observers who agree that their institution's Composite Risk Rating is appropriate. <i>Source: Report on Financial Institutions Survey 2008</i>	70%	Exceeded	<i>Last measured in 2008-2009:</i> 87% of financial institution CEOs believe that their institution's Composite Risk Rating is appropriate.
Timely and effective intervention and feedback.	Time to issue Supervisory Letter (within prescribed target days) <i>Source: Internal</i>	80% (of letters are issued within 45 days)	Mostly Met	76% of supervisory letters were issued within the 45-day standard in 2009-2010, a slight improvement over the previous year at 73%.
Sub-Activity 1.1.2: Rule Making				
Regulations, guidelines and other rules that balance prudential considerations and	Percentage of knowledgeable observers who rate OSFI as good or very good at developing regulations, guidelines and other rules that	50% ⁵	Exceeded	<i>Last measured in 2008-2009:</i> 63% of financial institution CEOs rate OSFI as good or very good at developing regulations and guidance that

⁴ This measure is a proxy for whether OSFI intervened early enough to prevent undue loss to depositors and/or policyholders. Estimated recovery is the amount on the dollar per claim each policyholder or depositor would receive upon the completion of the liquidation. Expectation > \$0.90.

⁵ The objective is to achieve a balanced opinion (50% target) of Knowledgeable Observers. A 0% result could indicate OSFI is too harsh on financial institutions in its development of regulations, guidelines and other rules, and 100% could indicate OSFI is too lenient.

Program Activity 1.1: Regulation and Supervision of Federally Regulated Financial Institutions

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
the need for institutions to compete.	strike an appropriate balance between prudential considerations and the need for institutions to compete. <i>Source: Report on Financial Institutions Survey 2008</i>			strike an appropriate balance between prudential considerations and the need for institutions to compete.
Regulations, guidelines and other rules which are clear and scrutinized by industry.	Percentage of knowledgeable observers who rate OSFI as good or very good at developing regulations, guidelines and other rules for industry that are clear and easy to understand. <i>AND/OR</i>	75%	Mostly Met	<i>Both last measured in 2008-2009:</i> 61% of financial institution CEOs rate OSFI as good or very good at developing regulations and guidelines that are clear and easy to understand.
	Percentage of knowledgeable observers who rate OSFI as good or very good at consulting with industry on the development of regulations, guidelines and other rules. <i>Source for both: Report on Financial Institutions Survey 2008</i>	60%	Exceeded	77% of financial institution CEOs rate OSFI as good or very good at consulting with the financial services industry when developing regulations and guidelines.
Sub-Activity 1.1.3: Approvals				
Regulatory approvals result in prudentially sound decisions that are transparent.	Percentage of knowledgeable observers who understand somewhat or very well the basis upon which OSFI makes its decisions as part of the approval process. <i>Source: Report on Financial Institutions Survey 2008</i>	85%	Mostly Met	<i>Last measured in 2008-2009:</i> 82% of financial institution CEOs understand somewhat or very well the basis upon which OSFI makes decisions.
Regulatory approvals which are timely.	Percentage of completed applications for regulatory approvals that are processed within established performance standards. <i>Source: Internal</i>	90%	Exceeded	97% of approvals subject to the deeming provision were processed prior to the date on which they would have been deemed approved. All other performance standards established under the <i>User Fee Act</i> and the <i>Policy on Service Standards for External Fees</i> were met or exceeded in the year under review.

Benefits for Canadians

OSFI's risk assessment and intervention activity helps safeguard depositors and policyholders. OSFI also supports the government's priority for a safe and secure world by contributing to the fight against terrorism financing and money laundering. OSFI's focus relates to guidance and, on behalf of Financial Transactions Reports Analysis Centre of Canada (FINTRAC), the supervisory review of the operation of financial institution programs to comply with anti-money laundering / anti-terrorism financing requirements.

Throughout 2009-2010, OSFI continued the heightened level of monitoring and scrutiny of financial institutions and markets exercised in the prior year, while taking into account clear evidence of economic recovery and a decline in volatility and uncertainty in financial markets. We performed enhanced risk identification activities, strengthened the design and application of supervisory processes, targeted cross-sector reviews in areas identified as high risk, and introduced organizational changes along industry lines to focus OSFI's resources better.

OSFI continued to promote sound risk management practices through its rule-making activities. As the International Monetary Fund noted in its March 2009 assessment of member countries, Canada's strong regulatory and supervisory framework was one of the factors responsible for the resilience of the Canadian banking system compared to global competitors during the financial turmoil of the past few years.

OSFI's approvals activities are designed to ensure FRFIs receive required approvals in a timely manner, so as to minimize interruption of their business activities. However, OSFI carefully considers each transaction to ensure that they are prudentially sound. During 2009-2010, the financial crisis continued to have an effect on OSFI's approval process. The state of the global economy, the 2011 implementation of International Financial Reporting Standards, impending changes to international capital requirements and the requirement for internal capital adequacy assessments have increased the processing time and complexity of many approvals. Despite these challenges, in 2009-2010, OSFI made every effort so that applicants were not impeded from following viable business strategies, and that requests for regulatory approvals were processed on a consistent and timely basis.

Performance Analysis

Risk Assessment and Intervention

OSFI saw positive results from its intervention activities with a greater number of institutions no longer requiring corrective measures than institutions that were newly staged in 2009-2010.

OSFI also:

- improved its ability to identify emerging risks through the development of economic, market and credit risk indicators. The Emerging Risk Committee met regularly to review these indicators and identify any additional supervisory work needed to assess the risks and impacts to financial institutions;

- improved effectiveness and focus on common risks by re-organizing along industry lines;
- focussed on the capital position of foreign-owned institutions operating in Canada through close monitoring of the parent's financial position, meetings with home regulators, and further identification of institutions with reliance on the parent for capital support;
- operationalized a robust Internal Capital Adequacy Assessment Program (ICAAP) review process and related risk measurement techniques to strengthen OSFI's ability to assess capital adequacy at deposit-taking institutions;
- worked closely with banks to monitor the implications of revised standards for banks and for their respective capital and liquidity management programs;
- encouraged insurance companies to review regularly their risk management practices with an eye to emerging risks and the impact these may have on their solvency. In 2009-2010, OSFI asked a selected number of insurers and reinsurers that represent a significant portion of the Life and P&C insurance business for each industry to complete a stress test based on a standardized scenario. OSFI is using the results to determine whether there are any significant changes in the risk profile of each insurer;
- expanded risk management seminars to the Life and P&C insurance sectors. The goal is to communicate OSFI's expectations related to key risk management areas, to provide updates on relevant regulatory policies/issues and to share information on issues being discussed internationally by regulators;
- continued the practice of organizing Colleges of Supervisors. In 2009-2010 OSFI hosted separate colleges for two of the big five Canadian banks, in line with FSB recommendations, which brought executives from each bank together with supervisors from several jurisdictions where they do business;
- worked with various domestic partners on the Financial Institutions Supervisory Committee (the Department of Finance, the Canada Deposit Insurance Corporation, the Bank of Canada, and the Financial Consumer Agency of Canada) to review lessons learned, and to discuss and coordinate issues related to the oversight of the financial sector;
- considered where OSFI can improve its supervisory regime and is actively taking steps to do so. For example, in this past year, we created a specialized group to address corporate governance and compensation across the institutions; and
- continued active participation in international forums to develop and implement better practices. These include the BCBS, the Financial Stability Board, the International Association of Insurance Supervisors, the Joint Forum and the Senior Supervisors Group. Notably, the BCBS published consultative proposals to strengthen global capital and liquidity regulations in December 2009 with the goal of promoting a more resilient banking sector.

Rule Making

OSFI:

- issued a Stress Testing Guideline applicable to all federally regulated entities. The guideline reflects developing international standards that emphasize the importance of stress testing for senior management in making business strategy, risk management and capital management decisions;
- undertook its annual update of the Minimum Continuing Capital and Surplus Requirements (MCCSR) guideline and continued discussions with the life insurance industry on how to update the existing approach to measuring life insurance regulatory capital requirements. This

work included a Quantitative Impact Study to evaluate the impact of proposed modifications to the MCCR's standard approach;

- continued to work with the Minimum Capital Test (MCT) Advisory Committee, which developed and proposed a set of high level key principles to guide the development of a new capital framework for property and casualty insurers. OSFI endorsed the key principles, which were issued in final form in January 2010;
- following a January 2009 submission from the Insurance Bureau of Canada, OSFI began development of a new capital framework for its standardized MCT approach with the objective of improving the fairness, effectiveness and efficiency of the MCT/BAAT;
- with respect to the move to International Financial Reporting Standards, OSFI addressed policy and reporting implications by holding numerous discussions early in the year with industry, auditors, standard setters and other stakeholders. The result was an Advisory on the Conversion to International Financial Reporting Standards (IFRS) by Federally Regulated Entities, which was issued in final form in March 2010;
- following a comprehensive consultation process, OSFI issued a paper in March 2010, Reforming OSFI's Regulatory and Supervisory Regime for Reinsurance that finalizes its approach to reinsurance issues;
- continued to participate in the development of sound rules at the international level. As an example, OSFI played an active role in the development of BCBS proposals to develop and issue new rules for sound risk management and capital regulation. Areas addressed included, for example, liquidity risk, stress testing and guiding principles for the revision of accounting standards for financial instruments;
- participated in the Basel Committee comment letters to, and discussions with, the IASB and IAASB on key accounting and auditing standard setting initiatives;
- continued to actively participate in the work of the International Association of Insurance Supervisors (IAIS). OSFI contributed to the development of IAIS standards and/or guidance papers relating to:
 - valuation of assets and liabilities for solvency purposes
 - treatment of non-regulated entities in group-wide supervision
 - cross-border cooperation on crisis management
 - structure of capital resources for solvency purposes
 - use of Supervisory Colleges
- participated in the preparation of a paper on systemic risk in the insurance sector (IAIS position paper on key financial stability issues), which responded to requests from the G-20 and the Financial Stability Board; and
- continued its active membership in the Joint Forum, which works to achieve consistency of supervisory approaches on issues of common interest across financial sectors and national borders. Work over the past year included participation in two work streams: 1) the differentiated nature and scope of regulation and 2) risk aggregation.

Approvals

OSFI:

- spent a considerable amount of time dealing with technical issues related to the insuring in Canada of risks by foreign insurance companies under the "Foreign Companies" part of the *Insurance Companies Act*. In May 2009, OSFI released a revision to the *Insurance in Canada*

of Risks advisory, in an effort to provide greater certainty on circumstances where OSFI will consider that a foreign entity has insured in Canada risks;

- in keeping with OSFI's and the Government of Canada's commitment to enhance accountability and transparency relating to services provided, OSFI has performance standards establishing time frames for processing applications for regulatory approval and for other services. In 2009-2010, OSFI met or exceeded all of these standards; and
- hosted its eighth annual Legislation and Approvals Seminar in October 2009, attended by approximately 130 representatives of financial institutions and professional advisors.

Lessons Learned

Risk Assessment and Intervention

The continued stress in the global financial markets has highlighted the ongoing importance of OSFI's supervisory work, and various factors which facilitate this work. The importance of having a clear mandate in times of uncertainty, which has allowed OSFI to maintain focus on its statutory responsibilities and this mandate, has been confirmed. Similarly, the need to have a flexible, learning culture that can adjust to shifting risks has also been confirmed.

Areas where there have been lessons learned include: OSFI's supervisory methodology (the Supervisory Framework), levels of human resources, and communication with the institutions it supervises. Enhancements are currently being made to the Supervisory Framework in light of developments internationally, and OSFI is also taking steps to mitigate the challenges it now faces to maintain adequate staffing levels. The consistency between verbal messages given to institutions during supervisory work, and subsequent written reports, is under review.

Rule Making

Recent events have demonstrated that regulatory policies encouraging prudent practices by financial institutions, along with robust supervision leads to positive outcomes – the Canadian financial sector has fared relatively well as compared to that in many other jurisdictions. However, OSFI has also observed the need for a fine balance between policies that may be unduly restrictive, thereby limiting innovation and competitiveness, and those that may be insufficient to discourage overly risky behaviour. While finding the right balance is difficult, OSFI has attempted to achieve such balance through ongoing consultations with the institutions it regulates, along with continued participation in various international forums to put forward positions that recognize the need for financial institutions to thrive in a competitive environment, while not taking risks that cannot be reasonably mitigated.

Approvals

In these challenging times, OSFI strives to keep applicants informed of developments that could affect their approval request, as soon as possible after such development occurs and on an on-going basis. OSFI was able to keep up with on-going demand for approvals despite significant personnel changes within the Approvals Group. The challenge of planning for succession, filling vacancies and training new staff is considerable. To ensure that we continue to process applications efficiently and meet OSFI's established performance standards, OSFI continues to evaluate the effectiveness of the case management system to further streamline the process.

1.2 Program Activity: Regulation and Supervision of Federally Regulated Private Pension Plans

This program activity incorporates risk assessment and intervention, rule-making and approvals related to federally regulated private pension plans under the *Pension Benefits Standards Act*. The costs for this program are recovered from pension plan fees based on the number of members in each federally regulated pension plan.

2009-2010 Financial Resources (\$ millions)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$4.8	\$4.8	\$4.3	27	30	3

OSFI's actual spending in this program was \$0.5 million lower than plan due to fewer requirements for Professional Services to address problem pension plans, lower usage of information management/information technology consulting resources and fewer on-site examinations than planned.

The related expected results, performance indicators, targets, status and summary of performance for this program activity are identified in the summary below.

Program Activity 1.2: Regulation and supervision of federally regulated private pension plans				
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Protect the financial interests of federally regulated private pension plan members and beneficiaries.	Percentage of estimated recoveries on pension plans that have terminated under-funded. <i>Source: Internal Data</i>	85%	Exceeded	One pension plan terminated under-funded in 2009-2010. The recovery rate for this plan was 100%.
Regulations, guidelines and other rules which are clear and balanced.	Percentage of knowledgeable observers who rate OSFI as being good or very good at developing regulations, guidelines and other rules that are clear and easy to understand. <i>AND/OR</i>	75%	Mostly Met	<i>Both last measured in 2008-2009:</i> 60% of plan administrators rate OSFI as being good or better.
	Percentage of knowledgeable observers who rate OSFI as being good or very good at developing regulations, guidelines and other rules that strike an appropriate balance between interests of plan	50% ⁷	Exceeded	61% of plan administrators rate OSFI as good or better.

Program Activity 1.2: Regulation and supervision of federally regulated private pension plans

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
	sponsors and plan members. <i>Source for both: Pension Plans Survey 2009</i> ⁶			
Regulatory approvals which are timely and transparent.	Percentage of knowledgeable observers who rate the transparency, that is, the rationale for OSFI's recommendations and decisions of the Pensions Approvals process, as good or very good. <i>Source: Pension Plans Survey 2009.</i>	60%	Exceeded	<i>Last measured in 2008-2009: 61% of plan administrators rate OSFI as being good or better.</i>
	AND/OR Percentage of completed applications for regulatory approvals that are processed within established benchmarks. <i>Source: Internal</i>	90%	Data not available as benchmarks were being established in 2009/2010.	Not applicable – indicator will be measured in 2010/2011

Benefits for Canadians

OSFI supports the government's priority for income security for Canadians. OSFI supervises some 1,379 federally regulated private pension plans in Canada, which cover 612,000 active members as at March 31, 2009. OSFI works to promote responsible pension plan governance and actuarial practices. OSFI's actions and decisions affect plan members as well as the sponsors and administrators of the plans.

Performance Analysis

Risk Assessment, Supervision and Intervention

OSFI:

- continued to monitor carefully the condition of private pension plans and, to the extent possible, that of their sponsors, and intervened when necessary to protect promised benefits;
- intervened with respect to high-risk pension plans, including taking measures to enforce minimum funding requirements and ensure timely remittance of contributions;
- continued initiatives during 2009-2010 to modernize the tools it uses to monitor and supervise pension plans. In particular, the initiative to upgrade the pension supervisory systems that support OSFI's risk assessment framework is well underway and will be implemented over the next few years; and

⁶ OSFI provided TNS Canadian Facts/The Antima Group, an independent research firm, with a list of administrators and professionals of the federally regulated private pension plans it regulates. The research firm invited the administrators and professionals to participate in either an online or a telephone survey-247 pension plan administrators and 30 professionals participated resulting in a response rate of 34.7%. OSFI does not know which administrators or professionals participated. The report is available at [OSFI's Consultations and Surveys](#).

⁷ The objective is to achieve a balanced opinion (50% target) of Knowledgeable Observers. A 0% result could indicate OSFI is too harsh in its development of regulations, guidelines and other rules, and 100% could indicate OSFI is too lenient.

- surveyed selected pension plans regarding their use of stress testing. Over 67% of plans surveyed perform some kind of stress testing.

Rules and Guidance

OSFI:

- the Government of Canada tabled legislative changes to the PBSA in late March 2010. OSFI supported the efforts to bring some of the regulatory changes into effect in time for the filing of year-end 2009 regulatory returns;
- in keeping with the objectives of promoting transparency and improving stakeholders' understanding of OSFI's expectations, OSFI issued an instruction guide and standardized approval request form setting out its expectations for filing and reporting requirements where a defined benefit pension plan has terminated;
- continued to promote responsible pension plan governance and actuarial practices by working closely with the Canadian Institute of Actuaries (CIA) and the Canadian Association of Pension Supervisory Authorities (CAPSA);
- continued to review and update previously published policy advisories, and post them to a new area of the pensions page of the OSFI Web site under Regulated Entities/Pensions Plans/Pension Policy Advisories; and
- held its first pension industry forum in Toronto in February 2010. Over 120 plan administrators and other pension professionals attended. Participant evaluation of this forum was very positive.

Approvals

OSFI:

- implemented new automated systems to support the pension approvals function and published additional approval instruction guides to the pension industry; and
- continued to refine processes to improve timeliness while ensuring complex transactions are carefully considered. As a result, OSFI has cut the number of outstanding requests for approval by 34% and eliminated the backlog.

Lessons Learned

- Pension plans continued to face financial challenges in the past year, despite significant market improvements. Recent experience demonstrates the importance of robust risk management, and OSFI will continue to encourage administrators to adopt sound practices, including disclosing issues to plan members, using regular scenario testing as a risk management tool, and developing possible responses that are consistent with their risk tolerance.
- Working with the Government on the implementation of regulatory reforms has highlighted the importance of balancing the interests of plan sponsors, beneficiaries and all affected parties in the development and implementation of pension policy.

1.3 Program Activity: International Assistance

This program activity incorporates activities related to providing help to other countries that are building their supervisory and regulatory capacity. This technical assistance is provided by the International Advisory Group (IAG). The costs for this program are recovered via Memoranda of Understanding between OSFI and organizations such as the Canadian International Development Agency (CIDA).

2009-2010 Financial Resources (\$ millions)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$1.7	\$1.7	\$1.7	5	5	0

The related expected results, performance indicators, targets, status and summary of performance for this program activity are identified in the summary below.

Program Activity: 1.3 International Assistance				
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Emerging market economies are more informed about current approaches to regulatory and supervisory systems, and deploy them to the extent possible.	Percentage of respondents that rate the assistance / presentations provided as relevant to their work. <i>Source: Survey of International Advisory Group (IAG) program participants</i> ⁸	80%	Exceeded	88% of respondents rated the assistance / presentations as relevant to their work.
Technical assistance (e.g., workshops, advice, on-site needs assessments)	Percentage of respondents who rate OSFI trainers as competent or highly competent.	90%	Exceeded	99% of respondents rated OSFI trainers as competent or highly competent.

Benefits for Canadians

This program activity supports the government of Canada's priority for a safe and secure world through international cooperation. Canada and other G-7 governments recognize that upgrading the supervisory capacity of emerging market supervisory authorities can enhance the stability of the global financial system. Canada played an important role in this regard during 2009-2010, in part through OSFI's technical assistance program, which helps selected emerging market economies to improve the supervisory systems for their financial institutions in line with

⁸ Surveys are provided to workshop participants when IAG staff are the primary presenters. IAG delivered 30 such workshops in 2009-2010, with 923 participants. A total of 776 surveys were completed, for a response rate of 84%.

international banking and insurance supervisory standards. This assistance also benefits Canadian financial institutions, as it strengthens supervisory regimes and increases confidence in jurisdictions in which some of Canada's financial institutions operate. In 2009-2010, IAG delivered or participated in 47 programs that provided technical assistance to over 1,500 participants.

Performance Analysis

IAG delivered bilateral or multilateral programs, sometimes in partnership with other technical assistance providers, in 30 different jurisdictions. In some cases the training was provided directly to qualifying regulatory agencies. In other instances, IAG delivered regional training programs in partnership with other organizations, such as: the Financial Stability Institute; the International Association of Insurance Supervisors; the Caribbean Regional Technical Assistance Centre; the South East Asian Central Banks Research and Training Centre; the Toronto Leadership Centre for Financial Sector Supervision and the Association of Supervisors of Banks of the Americas.

Lessons Learned

The programs provided by the International Assistance Group must continually evolve and keep pace with domestic and international developments, and new guidance from international organizations and the governments of participating countries.

Strategic Outcome 2

To contribute to public confidence in Canada's public retirement income system.

This strategic outcome is supported by the OCA. The OCA is continuously involved in preparing various experience studies and research covering a wide range of social security, demographic and economic issues that may affect the financial status of pension or benefits plans. Some of these studies also serve to support policy makers in developing and analysing various policy options in the context of plan reforms. The information presented in these studies could benefit private sector organizations that evaluate social security or private pension plan schemes.

In 2009-2010, the OCA maintained the tradition of continual improvements to actuarial methods by applying more extensive and sophisticated stochastic analysis, as recommended by the Canada Pension Plan (CPP) Peer Review Panel.

The most recent external peer review was completed in March 2008, and the next CPP actuarial report will be published in 2010, with the independent peer review scheduled for 2010-2011. The external peer review panel's findings received in March 2008 reports that work on the 23rd Actuarial Report (CPP) fairly communicated the results of the work performed by the Chief Actuary and his staff. The achievement of OSFI's second strategic outcome provides an essential contribution to income security for Canadians.

2.1 Program Activity: Office of the Chief Actuary

This program provides a range of actuarial services, under legislation, to the CPP and some federal government departments. It conducts statutory actuarial valuations of the CPP, Old Age Security (OAS) and Canada Student Loans programs, and pension and benefits plans covering the Federal Public Service, the Canadian Forces, the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), federally appointed judges, and Members of Parliament. The OCA is funded by fees charged for its actuarial valuation and advisory services and by an annual parliamentary appropriation.

2009-2010 Financial Resources (\$ millions)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$4.3	\$4.3	\$4.2	31	29	(2)

Program Activity 2.1 is supported by three distinct Sub-Activities: Canada Pension Plan and Old Age Security, Public Pension Plans, and Canada Student Loans. The related expected results, performance indicators, targets, status and summary of performance are identified in the summary table below.

Program Activity 2.1: Office of the Chief Actuary

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Stewards of Canada's public retirement income system are provided with professional actuarial services and advice in regard to the Canada Pension Plan (CPP) ⁹ and federally legislated public pension and benefit plans.	Adequacy of professional experience of the Chief Actuary and his staff. <i>AND/OR</i> Compliance with Canadian and international professional standards.	Unanimous agreement Unanimous agreement	2009-2010 - N/A 2008-2009 - N/A 2007-2008 - Met All 2009-2010 - N/A 2008-2009 - N/A 2007-2008 - Met All	The external peer review panel's findings received in March 2008 reports that work on the 23 rd Actuarial Report (CPP) complies with all relevant professional standards and that the Chief Actuary and his staff have adequate professional experience.

Sub-Activity 2.1.1: Canada Pension Plan and Old Age Security

High quality actuarial valuations inform CPP and OAS stakeholders and Canadians of the current and projected financial status of the CPP and OAS.	Reviews are comprehensive (methods, assumptions, analysis). <i>AND/OR</i> Percentage of the recommendations within the scope and influence of the OCA that are implemented before the next peer review.	Unanimous agreement 80%	2009-2010 - N/A 2008-2009 - N/A 2007-2008 - Met All 2009-2010 - N/A 2008-2009 - N/A 2007-2008 - Met All	The external peer review received in March 2008 found the reviews are comprehensive. ⁹ The OCA has begun implementing recommendations and plans to complete 80% by the next independent peer review scheduled for 2010-2011.
CPP and OAS Triennial Actuarial Reports	Timeliness of tabling in Parliament of Reports on Canada Pension Plans & Old Age Security.	100% by the deadline	CPP: 2009-2010 - N/A 2008-2009 - N/A 2007-2008 - Met All OAS: 2009-2010 - N/A 2008-2009 - Met All 2007-2008 - N/A	The last CPP triennial review was tabled October 29, 2007 prior to the deadline of December 31, 2007. The OAS report as at 31 December 2006 was tabled in Parliament on June 17, 2008 prior to the deadline of June 30, 2008.

Sub-Activity 2.1.2: Public Pension Plans

Accurate and high quality actuarial valuations of Public Pension and Insurance Plans provided to departments to inform design, funding and administration of plans.	Reviews are comprehensive (methods, assumptions, analysis). <i>AND/OR</i> Actuarial opinion is appropriate.	Unanimous agreement Unanimous agreement	2009-2010 - Met All 2008-2009 - N/A 2007-2008 - Met All 2009-2010 - Met All	The Office of the Auditor General (OAG) report received February 2010 found that the reviews are comprehensive.
---	---	--	--	---

⁹ The OCA is required by law to produce an actuarial report on the CPP every three years, and the CPP Peer Review is also conducted triennially. The most recent review was completed March 2008, and the next CPP actuarial report will be published in 2010, with the independent peer review scheduled for 2010-2011.

Program Activity 2.1: Office of the Chief Actuary

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
			2008-2009 – N/A 2007-2008 – Met All	
Public Sector Triennial Actuarial Reports	Timeliness of tabling in Parliament of Reports on Public Pension Plans.	100% by the deadline	2009-2010 – Met All 2008-2009 – Met All 2007-2008 – Met All	<p>The following triennial actuarial reports as at 31 March 2008 were tabled in Parliament on time:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Canadian Forces (Regular Forces) was tabled 19 November 2009 ▪ RCMP was tabled 23 October 2009 ▪ Public Service was tabled 19 November 2009 ▪ Public Service Death Benefit Account was tabled 6 November 2009 ▪ Regular Force Death Benefit Account was tabled 19 November 2009 <p>The Actuarial report on the pension plan for the Canadian Forces – Reserve Force was sent to the Minister late but was tabled on time on 25 November 2009.</p>
Sub-Activity 2.1.3: Canada Student Loans				
Independent valuation of the Canada Student Loans Program informs the Departments of Finance and HRSDC of the future costs and provision rates of the program.	The OCA is the service provider of choice to HRSDC.	Annual renewal of the MOU with HRSDC	2009-2010 – Met All 2008-2009 – Met All 2007-2008 – Met All	The MOU with HRSDC was renewed in 2009-10. The Bill C-10 (<i>Budget Implementation Act, 2009</i>) assented to March 12, 2009 makes the CSLP annual report statutory thus OCA remains the mandatory service provider for actuarial valuations of the program as per section 19.1 of the <i>Canada Student Financial Assistance Act</i> .
Actuarial Report on the Canada Student Loans Program	Timeliness of the Report on the Canada Student Loans Program provided to HRSDC.	100% by the deadline set by HRSDC	2009-2010 – Met All 2008-2009 – Met All 2007-2008 – Met All	The 1 st statutory Actuarial Report on the CSLP was sent to the Minister 5 June 2009.

Benefits for Canadians

Canada has set in place a public pensions system that is expected to be sustainable and affordable well into the future in the face of changing demographic conditions. While OSFI does not supervise public pensions, the OCA does do statutory actuarial reports on various public pension programs, to come to conclusions about sustainability under certain assumptions. In this way, the OCA provides appropriate checks and balances on the future costs of the different pension plans and social programs that fall under its responsibilities.

Performance Analysis

24th Actuarial Report on the Canada Pension Plan (CPP)

The OCA supported the federal-provincial CPP committee's triennial financial review, which was completed in May 2009. Bill C-51 – *Economic Recovery Act* was introduced before the House of Commons in the fall of 2009 following the completion of the review. Part 2 of this bill contained changes to the CPP recommended by the federal and provincial ministers of finance.

As required by the legislation, the Chief Actuary prepared the 24th Actuarial Report on the CPP, as a supplement to the 23rd Actuarial report on the CPP as at 31 December 2006, to show the effects of Part 2 of Bill C-51 on the long-term financial status of the CPP.

Canada Student Loans Program (CSLP) Actuarial Review

The first statutory Actuarial Report on the Canada Student Loans Program as at 31 July 2008 was tabled before Parliament on June 8, 2009 in accordance with the *Budget Implementation Act*, 2009, which deems the annual CSLP reports as statutory. The previous CSLP reports were provided to ministers and released to the public.

Public Sector Insurance and Pension Plans

The OCA completed and provided to the President of the Treasury Board for tabling before Parliament six actuarial reports in 2009-2010 with respect to the public sector insurance and pension plans. To better monitor and understand emerging risks with respect to Public Sector Pension Plans, the OCA is integrating Asset Liability Modelling (ALM) into various actuarial projects.

Other

The OCA maintained the tradition of continual improvements to actuarial methods by applying more extensive research and sophisticated methods toward developing actuarial assumptions, as recommended by the CPP Peer Review Panel and the Office of the Auditor General's review.

Lessons Learned

The OCA conducts statutory actuarial valuations of the CPP, Old Age Security program, Canada Student Loans Program, and federal public sector employee pension and insurance plans, to inform Parliamentarians, decision-makers and members of these pension plans of the future projected costs and sustainability of the programs. The large amount of data received from service providers such as the Public Works and Government Services Canada, the Department of

National Defence, Royal Canadian Mounted Police, and Human Resources and Skills Development Canada creates data reliability and completeness challenges for the OCA. To help reduce the misinterpretation of the information and improve the quality of the data pertinent to OCA’s work, but not necessarily to the administration of these pension plans, the OCA is constantly communicating with and challenging the data providers. The OCA must maintain the tradition of continual improvements to its actuarial reports. As such, the rigorous validation and correction of data processes currently in place must be reviewed yearly to ensure that the data substantiating the content of the actuarial valuations is sufficient and reliable.

Internal Services

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. These groups are: Management and Oversight Services; Public Affairs/Communications Services; Legal Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Facilities/Asset Management Services; Supply Chain Management Services; Evaluation Services; Internal Audit Services; and Other Support Delivery Services. Internal Services include only those activities and resources that apply across an organization and not to those provided specifically to a program.

2009-2010 Financial Resources (\$ millions)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$40.7	\$40.7	\$37.9	139	151	12

Internal Services FTEs were 12 higher than planned due to the enhancement of the Corporate Services Sector, primarily in the Finance and Information Management /Information Technology Divisions, to support the significant growth in OSFI’s staff complement in the past few years. Overall costs are lower due to the deferral to 2010-2011 of certain information technology projects pending the completion and approval of OSFI’s Information Management and Information Technology Strategy during 2009-2010.

Performance Analysis

During 2009-2010, OSFI continued to focus on enhancing its Human Resources planning processes through improved long-range and integrated planning which will ensure it has the human resources available with the right skills to fulfil its mandate. OSFI also focused on developing long-term strategies for Information Management and Information Technology necessary to support OSFI’s evolving supervisory and regulatory activities.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Financial Highlights

OSFI is funded mainly through asset-based, premium-based or membership-based assessments on the financial institutions and private pension plans that OSFI regulates and supervises, and a user-pay program for selected services. OSFI also receives revenues for cost-recovered services and a parliamentary appropriation for actuarial services relating to public sector employee pension and insurance plans.

OSFI operates on a full accrual accounting basis according to GAAP for publicly accountable Canadian reporting entities. Overall, OSFI recovered all its expenses for the fiscal year 2009-2010. The tables and charts below provide highlights from OSFI's balance sheet and statement of operations and comprehensive income, as presented in its audited financial statements. As such, there are differences between these tables and those presented in other sections of the Departmental Performance Report, which are prepared on the modified cash basis of accounting. Typically the differences result from the accounting treatment of capital expenditures and accounts receivable.

Further details on OSFI's finances are detailed in its Audited Financial Statements, which are published in the Annual Report. OSFI's annual reports can be accessed on its Web site under [About OSFI/ Reports/ Annual Reports](#).

(\$ millions)

Condensed Balance Sheet			
At End of Year (March 31, 2010)		% Change	
		2009-2010	2008-2009
ASSETS			
Total Assets		\$65.8	\$62.3
TOTAL ASSETS	5.6%	\$65.8	\$62.3
LIABILITIES AND EQUITY OF CANADA			
Total Liabilities	10.1%	\$38.3	\$34.8
Total Equity of Canada	0.0%	\$27.5	\$27.5
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY OF CANADA	5.6%	\$65.8	\$62.3

The change in OSFI's total assets is predominantly related to OSFI's Cash Entitlement account. Cash increased primarily due to receipts related to a Specified Purpose Account for insurance company liquidations.

The change in OSFI's total liabilities is mainly attributed to increases in accounts payable and accrued liabilities related to liquidation recoveries owing to the Property & Casualty industry (that will be distributed in 2010-2011) and unearned pension plan fee revenues. The unearned revenues represent amounts collected in advance of the incurrence of costs, in accordance with billing formulae in the *Pension Benefits Standards Regulations, 1985*.

(\$ millions)

Condensed Statement of Operations and Comprehensive Income			
At End of Year (March 31, 2010)	% Change	2009-2010	2008-2009
REVENUES			
Total Revenues	10.8%	\$103.3	\$93.3
EXPENSES			
Total Expenses	10.8%	\$103.3	\$93.3
NET RESULTS OF OPERATIONS AND COMPREHENSIVE INCOME	0%	\$0	\$0

OSFI matches its revenue to its operating costs. The increase of 10.8% in OSFI's expenses is largely related to the growth in full-time equivalents as explained in the "Expenditure Profile" section of this report.

Financial Statements

OSFI's Audited Financial Statements, which are published in the Annual Report can be accessed on its Web site under [About OSFI / Reports / Annual Reports](#).

List of Supplementary Information Tables

All electronic supplementary information tables listed in the 2009–10 Departmental Performance Report can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-eng.asp>.

Table: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

Table: User Fees/External Fees

Table: Green Procurement

Table: Internal Audits

Other Items of Interest

- Link to page with [OSFI's 2009-2010 Annual Report](#)

perçus avant la survenance des coûts, conformément aux formules de facturation aux termes du *Règlement de 1985 sur les normes de prestation de pension*.

(en millions de dollars)

État sommaire des résultats et du résultat étendu			
À la fin de l'exercice (31 mars 2010)			
Écart en %			
2009-2010			
2008-2009			
REVENUS			
Total des revenus			
103,3	10,8 %	103,3	10,8 %
DÉPENSES			
Total des dépenses			
93,3	10,8 %	103,3	0
ÉTAT NET DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT ÉTENDU			
0	0 %	0	0

Le BSIF rapproche ses produits des frais d'exploitation. La hausse des dépenses du BSIF de 10,8 % est en grande partie attribuable à l'augmentation des équivalents temps plein ainsi qu'expliqué dans la section « Profil des dépenses » du présent rapport.

États financiers

Les états financiers du BSIF qui sont intégrés au rapport annuel sont disponibles sur le site Web du BSIF à la rubrique *Le Bureau/ Rapports/ Rapports annuels*.

Liste des tableaux de renseignements supplémentaires

Conformément aux lignes directrices du BSIF, les tableaux suivants ne sont disponibles que sur support électronique et sont affichés sur le site Web du Conseil du Trésor du Canada comme suit:

Tableau : Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles
Tableau : Frais d'utilisation / Frais externes
Tableau : Achats écologiques
Tableau : Vérifications internes

Autres sujets d'intérêt

- Lien à la page du *Rapport annuel du BSIF 2009-2010*

Aperçu financier

Les activités du BSIF sont principalement financées par des cotisations que lui versent les institutions financières et les régimes de retraite privés qu'il réglemente et surveille en fonction de leur actif, de leurs revenus-primes ou selon le nombre de leurs participants, et par un programme de l'utilisateur-payeur à l'égard de certains services. Le BSIF reçoit aussi des revenus pour des services à frais recouvrés et des crédits parlementaires pour la prestation de services actuariels aux régimes de pension et d'assurances des employés du secteur public.

Le BSIF fonctionne selon la méthode de la comptabilité d'exercice intégrale conformément aux PCGR applicables aux entités déclarantes canadiennes ayant une obligation publique de rendre des comptes. Dans l'ensemble, le BSIF a recouvert toutes ses dépenses de l'exercice 2009-2010. Les tableaux et graphiques suivant illustrent les points saillants du bilan et l'état des résultats et du résultat étendu du BSIF, ainsi qu'ils figurent dans les états financiers vérifiés du BSIF. Il y a donc un écart entre ces tableaux et ceux présentés dans les autres sections du Rapport ministériel sur le rendement qui, eux, sont préparés selon la méthode de comptabilité de caisse modifiée. L'écart découle habituellement des différences entre les deux méthodes comptables quant au traitement appliqué aux immobilisations et aux débiteurs.

De plus amples détails sur les finances du BSIF figurent dans ses états financiers vérifiés qui sont publiés dans le rapport annuel. Les rapports annuels du BSIF sont disponibles sur le site Web à la rubrique Le Bureau/ Rapports/ Rapports annuels.

(en millions de dollars)

Bilan sommaire		À la fin de l'exercice (31 mars 2010)		Ecart en %		2009-2010		2008-2009	
ACTIFS		TOTAL DES ACTIFS		5,6 %		65,8		62,3	
TOTAL DES ACTIFS		TOTAL DES ACTIFS		5,6 %		65,8		62,3	
PASSIFS ET AVOIR DU CANADA		Total des passifs		10,1 %		38,3		34,8	
TOTAL DE l'AVOIR DU Canada		Total de l'AVOIR du Canada		0,0 %		27,5		27,5	
CANADA		TOTAL DES PASSIFS ET DE L'AVOIR DU		5,6 %		65,8		62,3	

Section III : Renseignements supplémentaires

Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars)		Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues	Autorisées	Dépenses réelles	Prévues	Réelles
40,7	40,7	37,9	139	151
				Ecart
				12

Les services internes comptaient 12 ETP de plus que prévu étant donné qu'il a fallu renforcer le Secteur des services intégrés, principalement les divisions des finances et de la gestion de l'information / technologie de l'information, pour appuyer la hausse significative de l'effectif du BSIF au cours des dernières années. Les coûts globaux sont inférieurs en raison du report en 2010-2011 de certains projets de technologie de l'information en attendant que la stratégie de gestion de l'information et de technologie de l'information soit achevée et approuvée en 2009-2010.

Analyse du rendement

En 2009-2010, le BSIF a poursuivi ses efforts visant à améliorer ses processus de planification des ressources humaines grâce à une meilleure planification à long terme et intégrée qui permettra de garantir qu'il pourra compter sur des ressources humaines ayant les bonnes compétences pour remplir son mandat. Le BSIF s'est aussi efforcé d'articuler les stratégies à long terme en gestion de l'information et technologie de l'information qu'il faut pour appuyer ses activités de surveillance et de réglementation qui évoluent.

d'exécution du budget de 2009, qui considère le rapport annuel du PCPE comme une exigence de la loi. Les rapports antérieurs sur le PCPE ont été transmis aux ministres, puis rendus publics.

Régimes d'assurance et de retraite du secteur public

En 2009-2010, le BAC a achevé et remis au président du Conseil du Trésor aux fins de dépôt au Parlement six rapports actuariels portant sur les régimes d'assurance et de retraite du secteur public. Pour mieux suivre et comprendre les nouveaux facteurs de risque qui touchent les régimes de retraite de la fonction publique, le BAC intègre des modèles de l'actif-passif (MAP) à divers projets d'actuariat.

BAC a maintenu la tradition qui consiste à améliorer constamment les méthodes actuarielles en procédant à des analyses stochastiques plus poussées et plus perfectionnées, comme l'a recommandé le groupe d'examen par des pairs du RPC.

Leçons retenues

Tel que prévu par la loi, le BAC effectue l'évaluation actuarielle du RPC, du programme de la Sécurité de la vieillesse, du Programme canadien de prêts aux étudiants et des régimes de retraite et d'assurances des employés du secteur public fédéral pour informer les parlementaires, les instances décisionnelles et les participants de ces régimes de retraite des coûts projetés futurs et de la viabilité des programmes. En raison du volume imposant de données reçues des fournisseurs de services, par exemple, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le ministère de la Défense nationale, la Gendarmerie royale du Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada, la fiabilité et l'exhaustivité des données représentent un défi pour le BAC. Afin d'aider à limiter la mauvaise interprétation de l'information et à améliorer la qualité des données qui sont pertinentes pour son travail, mais pas nécessairement pour l'administration de ces régimes, le BAC communique sans cesse avec les fournisseurs de données et contestent leur information. Le BAC doit continuer, ainsi qu'il l'a toujours fait, d'améliorer ses rapports actuariels. Ainsi, il convient de revoir chaque année les rigoureux processus de validation et de correction des données en place pour garantir que les données servant à étayer le contenu des évaluations actuarielles sont suffisantes et fiables.

Services internes

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont administrées de manière à appuyer les besoins des programmes et les autres obligations intégrées de l'organisation. Ils englobent la gestion et la supervision, les affaires publiques et communications, les services juridiques, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la gestion de l'information, la technologie de l'information, les biens immobiliers, la gestion des locaux et des actifs, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'évaluation, la vérification interne et d'autres services de soutien. Les services internes englobent seulement les activités et les ressources qui s'appliquent à l'échelle d'une organisation et non celles consenties spécifiquement pour un programme.

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Cibles	État du rendement	Sommaire du rendement
prêts aux étudiants ministère des Finances et RHDCC des futurs coûts et taux de provision du programme.			Atteint à tous les égards 2007-2008 – Atteint à tous les égards 2008-2009 – Programme conformément à l'article 19.1 de la Loi fédérale sur l'aide financière aux étudiants.	d'exécution du budget de 2009), sanctionné le 12 mars 2009, rend le rapport annuel sur le PCPE réglementaire; ainsi, le BAC devient le fournisseur des évaluations actuarielles obligatoires du Programme conformément à l'article 19.1 de la Loi fédérale sur l'aide financière aux étudiants.
Rapport actuariel sur le Programme canadien de prêts aux étudiants	Dépôt en temps opportun du rapport sur le Programme canadien de prêts aux étudiants à RHDCC.	100 % dans les délais établis par RHDCC	2009-2010 – Atteint à tous les égards 2008-2009 – Atteint à tous les égards 2007-2008 – Atteint à tous les égards	Le 1 ^{er} rapport actuariel réglementaire sur le PCPE a été remis au Ministre le 5 juin 2009.

Avantages pour les Canadiens

Le Canada a mis en place un régime de pension public qui devrait demeurer viable et abordable à long terme, malgré les changements démographiques. Bien que le BSIF ne soit pas chargé de surveiller les régimes de retraite du secteur public, le Bureau de l'actuaire en chef prépare des rapports actuariels réglementaires qui fournissent des conclusions sur la viabilité des régimes publics selon différentes hypothèses. Le BAC vérifie ainsi les coûts futurs des divers régimes de retraite et des programmes sociaux dont il a la charge.

Analyse du rendement

Vingt-quatrième Rapport actuariel du Régime de pensions du Canada

Le BAC a apporté son concours à l'examen financier triennal du Comité fédéral-provincial du RPC, qui a pris fin en mai 2009. Le projet de loi C-51 – *Loi sur la reprise économique* – a été déposé à la Chambre des communes à l'automne 2009, à la fin de l'examen. La Partie 2 de ce projet de loi renfermait les changements recommandés par les ministres des Finances fédéral et provinciaux.

Comme l'exige la loi, l'actuaire en chef a préparé le 24^e Rapport actuariel du RPC, à titre d'ajout au 23^e Rapport actuariel du RPC au 31 décembre 2006, pour indiquer les effets de la Partie 2 du projet de loi C-51 sur la situation financière à long terme du RPC.

Examen actuariel du Programme canadien de prêts aux étudiants

Le premier Rapport actuariel sur le Programme canadien de prêts aux étudiants au 31 juillet 2008 (prévu par la loi) a été déposé au Parlement le 8 juin 2009, conformément aux dispositions de la Loi

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Cibles	État du rendement	Sommaire du rendement
actuarielles précises et de complets (méthodes, grande qualité sur les hypothèses, analyse, ET(O)) régimes de retraite et d'assurance publiques sont remises aux ministères pour étayer la conception, la capitalisation et l'administration des régimes.		unanime Accord unanime	Atteint à tous les égards 2008-2009 – S.O. 2007-2008 – Atteint à tous les égards 2009-2010 – Atteint à tous les égards	vérificateur général (BVG) soumis en février 2010 mentionne que les examens sont complets.
Rapports actuariels triennaux sur les régimes du secteur public	Dépôt au Parlement en temps opportun des rapports sur les régimes de retraite du secteur public.	100 % dans les délais prévus	2009-2010 – Atteint à tous les égards 2008-2009 – Atteint à tous les égards 2007-2008 – Atteint à tous les égards	Les rapports actuariels triennaux au 31 mars 2008 que voici ont été déposés au Parlement à temps. Le rapport sur les Forces canadiennes (Forces régulières) a été déposé le 19 novembre 2009. Le rapport sur la GRC a été déposé le 23 octobre 2009. Le rapport sur la fonction publique a été déposé le 19 novembre 2009. Le rapport sur le Compte de prestations de décès de la fonction publique a été déposé le 6 novembre 2009. Le rapport sur le Compte de prestations de décès des Forces régulières a été déposé le 19 novembre 2009 Le rapport actuariel sur le régime de retraite des Forces canadiennes – Force de réserve a été remis au Ministre en retard, mais a été déposé à temps, soit le 25 novembre 2009.
Sous-activité 2.1.3 : Programme canadien de prêts aux étudiants				
L'évaluation indépendante du Programme canadien de	Le BAC est le fournisseur de services de choix de RHDDC.	Renouvellement annuel du PE avec RHDDC	2009-2010 – Atteint à tous les égards	Le PE avec RHDDC a été renouvelé en 2009-2010. Le projet de loi C-10 (Loi

"Le BAC" est tenu, en vertu de la loi, de préparer un rapport actuariel sur le RPC tous les trois ans et l'examen par les pairs du RPC se fait aussi aux trois ans. Le plus récent examen a été achevé en mars 2008 et le prochain rapport actuariel sur le RPC sera publié en 2010, l'examen indépendant par les pairs étant prévu pour 2010-2011.

Activité de programme 2.1 : Bureau de l'actuaire en chef				
Résultats	Indicateurs de rendement	Cibles	État du rendement	Sommaire du rendement
<p>Les administrateurs du système public canadien de revenu de retraite reçoivent des conseils et des services actuariels professionnels au sujet du Régime de pensions du Canada (RPC)⁹ et des régimes de retraite et d'avantages sociaux fédéraux.</p>	<p>Expérience professionnelle suffisante de l'actuaire en chef et de ses collaborateurs.</p> <p>Respect des normes professionnelles canadiennes et internationales.</p>	<p>Accord</p> <p>unanimie</p> <p>Accord</p> <p>unanimie</p>	<p>2009-2010 – S.O. 2008-2009 – S.O. Atteint à tous les égards</p> <p>2007-2008 – S.O. 2008-2009 – S.O. Atteint à tous les égards</p>	<p>Le rapport du groupe d'examen par les pairs déposé en mars 2008 souligne que le travail effectué au chapitre du 23e rapport actuariel (RPC) respecte toutes les normes professionnelles pertinentes et que l'actuaire en chef et les membres du personnel possèdent une expérience professionnelle suffisante.</p>
<p>Sous activité 2.1.1 : Régime de pensions du Canada et Sécurité de la vieillesse</p>				
<p>Des évaluations actuarielles de grande qualité permettent d'informer les intervenants du RPC et ainsi que les Canadiens s'inscrivant dans la portée et l'influence du BAC qui sont mises en œuvre avant l'examen par les pairs suivant.</p>	<p>Les examens sont complets (méthodes, hypothèses, analyse, <i>ET/OU</i>)</p> <p>Pourcentage des recommandations s'inscrivant dans la portée et l'influence du BAC qui sont mises en œuvre avant l'examen par les pairs suivant.</p>	<p>Accord</p> <p>unanimie</p> <p>80 %</p>	<p>2009-2010 – S.O. 2008-2009 – S.O. 2007-2008 – S.O. Atteint à tous les égards</p> <p>2009-2010 – S.O. 2008-2009 – S.O. 2007-2008 – S.O. Atteint à tous les égards</p>	<p>Le rapport de l'examen par les pairs déposé en mars 2008 conclut que les examens sont complets.⁹ Le BAC a commencé à donner suite aux recommandations et prévoit de mettre en œuvre 80 % des recommandations d'ici le prochain examen par les pairs prévu pour 2010-2011.</p>
<p>Rapports actuariels triennaux sur le RPC et le programme de la SV</p>	<p>Dépôt au Parlement en temps opportun des rapports sur le Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse.</p>	<p>100 % dans les délais prévus</p>	<p>RPC : 2009-2010 – S.O. 2008-2009 – S.O. 2007-2008 – S.O. Atteint à tous les égards</p> <p>SV : 2009-2010 – S.O. 2008-2009 – S.O. 2007-2008 – S.O. Atteint à tous les égards</p>	<p>Le plus récent examen triennal du RPC a été déposé le 29 octobre 2007, avant la date limite du 31 décembre 2007.</p> <p>Le rapport sur le programme SV au 31 décembre 2006 a été déposé au Parlement le 17 juin 2008, avant la date limite du 30 juin 2008.</p>
<p>Sous activité 2.1.2 : Régimes de retraite de l'État</p>				
<p>Des évaluations</p>	<p>Accord</p>	<p>2009-2010 – S.O.</p>	<p>2009-2010 – S.O.</p>	<p>Le rapport du Bureau du</p>

canadien des prêts aux étudiants. Le sommaire suivant indique les résultats escomptés connexes, les indicateurs de rendement, les cibles, l'état du rendement et le sommaire du rendement.

Résultat stratégique 2

Contribuer à la confiance du public dans le système canadien de revenu de retraite.

Ce résultat stratégique bénéficie du soutien du BAC. Le BAC participe continuellement à la préparation de diverses études de résultats et travaux de recherche portant sur une vaste gamme de questions démographiques, économiques et liées à la sécurité sociale susceptibles d'avoir une incidence sur la situation financière des régimes de retraite ou de prestations. Les responsables de l'élaboration des politiques se servent aussi de certaines de ces études pour formuler et analyser diverses options stratégiques dans l'optique de la réforme des régimes. L'information figurant dans ces études pourrait être utile aux organismes du secteur privé qui évaluent les systèmes de sécurité sociale ou les régimes de retraite privés.

En 2009-2010, le BAC a maintenu la tradition qui consiste à améliorer constamment les méthodes actuarielles en procédant à des analyses stochastiques plus poussées et plus perfectionnées, comme l'a recommandé le groupe d'examen par des pairs du Régime de pensions du Canada (RPC). Le plus récent examen externe par les pairs a été achevé en mars 2008 et le prochain rapport actuariel sur le RPC sera publié en 2010, l'examen indépendant par les pairs étant prévu pour 2010-2011. Le rapport du groupe d'examen par les pairs déposé en mars 2008 souligne que le 23^e rapport actuariel (RPC) présente fidèlement les résultats du travail de l'actuaire en chef et de son personnel. La réalisation du deuxième résultat stratégique du BSIF contribue de manière essentielle à la sécurité du revenu pour les Canadiens.

2.1 Bureau de l'actuaire en chef

Cette activité de programme fournit une gamme de services actuariels, dictés par la loi, au RPC et à certains ministères fédéraux. Elle a pour mandat d'effectuer des évaluations actuarielles prévues par la loi à l'égard du RPC, du programme de la Sécurité de la vieillesse (SV), du Programme canadien de prêts aux étudiants et des régimes de retraite et d'avantages sociaux des employés de la fonction publique fédérale, des Forces canadiennes, de la Gendarmerie royale du Canada, des juges de nomination fédérale et des parlementaires. Les activités du BAC sont financées par les droits exigés en contrepartie des services d'évaluation actuarielle et des services conseils qu'il offre, et par des crédits parlementaires annuels.

Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars)		Ressources humaines 2009-2010 (ETP)			
Dépenses prévues	Autorisées	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
4,3	4,3	4,2	31	29	(2)

L'activité de programme 2.1 est appuyée par trois sous-activités distinctes, soit le Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse, les régimes de retraite de l'État et le Programme

L'Institut de stabilité financière, l'Association internationale des contrôleurs d'assurance, le Caribbean Regional Technical Assistance Centre, le South East Asian Central Banks Research and Training Centre, le Centre de leadership international pour la surveillance du secteur financier (le Toronto Centre) et l'Association of Supervisors of Banks of the Americas.

Leçons retenues

Les programmes offerts par le Groupe des consultations internationales doivent sans cesse évoluer et être à l'affût des faits nouveaux qui se déroulent au pays et à l'étranger et des nouvelles consignes provenant des organismes internationaux et des gouvernements des pays participants.

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Cibles	État du rendement	Sommaire du rendement
Les économies de marché émergentes sont mieux informées des approches existantes à l'égard des systèmes de réglementation et de surveillance et les adoptent dans toute la mesure du possible.	Pourcentage des répondants qui considèrent que l'aide / les présentations données sont pertinentes pour leur travail. <i>Source: Sondage auprès des participants aux programmes offerts par le Groupe des consultations internationales (GCI)</i>	80 %	Dépassé	88 % des répondants considèrent que l'aide / les présentations sont pertinentes pour leur travail.
Aide technique (p. ex., ateliers, conseils et évaluation des besoins sur place)	Pourcentage des répondants qui considèrent que les formateurs du BSIF sont compétents ou très compétents.	90 %	Dépassé	99 % des répondants considèrent que les formateurs du BSIF sont compétents ou très compétents.

Avantages pour les Canadiens

Cette activité de programme contribue à la priorité du gouvernement du Canada « Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale ». Le Canada et d'autres pays du G-7 reconnaissent que l'accroissement de la capacité de surveillance des organismes de surveillance des économies de marché émergentes peut aider à renforcer la stabilité du système financier mondial. Le Canada a joué un rôle important à cet égard en 2009-2010, en partie par l'entremise du programme d'aide technique du BSIF, qui vise à aider certaines économies de marché émergentes à améliorer leurs systèmes de surveillance des institutions financières en accord avec les normes internationales de surveillance des banques et des sociétés d'assurances. Ce programme a aussi des retombées pour les institutions financières canadiennes puisqu'il permet de renforcer les régimes de surveillance et de contribuer à une confiance accrue à l'égard des administrations étrangères dans lesquelles certaines institutions canadiennes exercent des activités. En 2009-2010, le GCI a exécuté 47 programmes d'aide technique, ou y a pris part, auxquels ont participé plus de 1 500 personnes.

Analyse du rendement

En 2009-2010, le GCI a exécuté des programmes bilatéraux et multilatéraux, parfois de concert avec d'autres fournisseurs d'aide technique, dans 30 pays. Dans certains cas, la formation a été offerte directement aux organismes de réglementation admissibles. Par ailleurs, le GCI a offert des programmes régionaux de formation en collaboration avec d'autres organismes, notamment

⁸ Des sondages sont effectués auprès des participants aux ateliers quand ce sont les employés du GCI qui sont les principaux présentateurs. Le GCI a offert 30 de ces ateliers en 2009-2010 auxquels ont participé 923 personnes. Au total, 776 questionnaires ont été remplis, pour un taux de réponse de 84 %.

- a organisé son premier colloque sur le secteur des pensions, à Toronto, en février 2010. Plus de 120 administrateurs de régime de retraite et autres professionnels du secteur y ont pris part. Selon les participants, le colloque fut très positif.

Agrement

Le BSIF :

- a implanté de nouveaux systèmes informatisés à l'appui de la fonction de traitement des demandes d'agrement des régimes et il a publié de nouveaux guides d'instructions à l'intention du secteur des régimes de retraite.
- a continué de rationaliser ses processus pour accélérer le traitement des demandes tout en veillant à ce que les opérations complexes soient dûment prises en comptes. Ainsi, il est parvenu à réduire de 34 % le nombre de demandes en attente et à éliminer l'arriéré des demandes d'agrement.

Leçons retenues

- Au cours de l'exercice écoulé, les défis financiers ont persisté pour les régimes de retraite, et ce malgré des améliorations notables sur le marché. L'expérience récente démontre qu'il importe de gérer les risques avec rigueur et le BSIF continuera d'encourager fortement les administrateurs à indiquer les enjeux aux participants, à tester périodiquement des scénarios pour gérer les risques et à articuler des réponses possibles qui sont conformes à leur tolérance au risque.
- La collaboration avec le gouvernement au chapitre de la mise en œuvre des réformes de la réglementation a permis de mettre en lumière le fait qu'il importe de concilier les intérêts des répondants des régimes, des bénéficiaires et de toutes les parties en cause dans l'élaboration et l'instauration des politiques en matière de pensions.

1.3 Activité de programme : Aide internationale

Cette activité de programme englobe des initiatives visant à aider certains autres pays qui cherchent à accroître leur capacité en matière de surveillance et de réglementation. Cette aide technique est offerte par le Groupe des consultations internationales (GCI). Le coût de ce programme est recouvert par le biais de protocoles d'entente entre le BSIF et des organisations comme l'Agence canadienne de développement international (ACDI)).

Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars)		Ressources humaines 2009-2010 (ETP)			
Dépenses prévues	Autorisées	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
1,7	1,7	1,7	5	5	0

Le sommaire suivant indique les résultats escomptés connexes, les indicateurs de rendement, les cibles, l'état d'avancement e le sommaire du rendement pour cette activité de programme.

Avantages pour les Canadiens

Le BSIF appuie la priorité du gouvernement axée sur la sécurité du revenu pour les Canadiens. Il surveille près de 1 379 régimes de retraite privés fédéraux au Canada, lesquels couvraient 612 000 participants actifs au 31 mars 2009. Le BSIF fait la promotion de pratiques actuarielles et de gouvernance responsables visant les régimes de retraite. Les mesures et les décisions que nous prenons se répercutent sur les participants, les répondants et les administrateurs de ces régimes.

Analyse du rendement

Évaluation des risques, surveillance et intervention

Le BSIF :

- A continué de surveiller de près la situation des régimes de retraite privés et, dans toute la mesure du possible, celle de leurs répondants, et il est intervenu au besoin pour protéger les prestations promises;
- est intervenu auprès de régimes de retraite à risque élevé, notamment en prenant des mesures pour faire respecter les exigences de capitalisation minimale et assurer le versement des cotisations sans tarder;
- a poursuivi les initiatives amorcées pour moderniser les outils qu'il utilise pour surveiller les régimes de retraite. Plus particulièrement l'initiative visant les systèmes servant à appuyer le cadre de gestion des risques est bien lancée et elle sera mise en œuvre au cours des prochaines années;
- a examiné le recours des régimes de retraite aux simulations de crise. Plus de 67 % des régimes examinés exécutent une certaine forme de simulation de crise.

Règles et consignes

Le BSIF :

- a aidé le gouvernement du Canada à formuler les modifications qu'il souhaitait apporter à la LNP, modifications qui ont été déposées à la fin de mars 2010, dans l'espoir que certaines d'entre-elles soient promulguées à temps pour s'appliquer aux relevés réglementaires de la fin de l'exercice 2009.

- a diffusé un guide d'instructions et une demande d'approbation uniformisée qui énonce ses attentes en ce qui a trait aux exigences à satisfaire en matière de rapports à déposer et de données à fournir en cas de cessation d'un régime de retraite à prestations déterminées, dans le but de se conformer à ses objectifs visant à promouvoir la transparence et à permettre aux intervenants de mieux comprendre les attentes du BSIF;

- a continué de promouvoir le principe de la gouvernance responsable des régimes de retraite et de saines pratiques actuarielles, en collaborant étroitement avec l'Institut canadien des actuaires (ICA) et l'Association canadienne des organismes de contrôle des régimes de retraite (ACOR);
- a continué de passer en revue et de mettre à jour les préavis sur les politiques déjà publiés et de les afficher sous une nouvelle rubrique à la page consacrée aux régimes de retraite sur le Web du BSIF, sous Entités réglementées / Régimes de retraite / Préavis relatifs aux régimes de retraite;

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Cibles	État du rendement	Sommaire du rendement
Les règlements, les lignes directrices et les autres règles sont clairs et équilibrés.	Pourcentage d'observateurs compétents estimant que le BSIF élabore bien ou très bien des règlements, des lignes directrices et d'autres règles qui sont clairs et faciles à comprendre. <i>ET(OU)</i> Pourcentage d'observateurs compétents estimant que le BSIF élabore bien ou très bien des règlements, des lignes directrices et d'autres règles permettant de concilier adéquatement les intérêts des répondants et ceux des participants des régimes. <i>Source pour les deux : Rapport sur le sondage auprès des régimes de retraite de 2009</i>	75 %	Atteint dans une large mesure	Des administrateurs des régimes estiment que le BSIF s'en tire bien ou mieux. <i>Dernière mesure pour les deux en 2008-2009 : 60 %</i>
La procédure d'agrément est transparente et appliquée en temps opportun.	Pourcentage d'observateurs compétents estimant que la procédure d'agrément des régimes de retraite, est bonne ou très bonne. <i>Source : Sondage auprès des régimes de retraite de 2009</i> <i>ET(OU)</i> Pourcentage des demandes d'agrément remplies qui sont traitées dans les délais prévus. <i>Source : Données internes</i>	60 %	Dépassé	Des administrateurs des régimes estiment que le BSIF s'en tire bien ou mieux. <i>Dernière mesure en 2008-2009 : 61 %</i>
		90 %	Dépassé	Sans objet – L'indicateur sera mesuré en 2010-2011.

Le BSIF a fourni à TNS Canadiana Facts/The Anitima Group, un cabinet de recherche indépendant, une liste des administrateurs et des professionnels des régimes de retraite privés fédéraux qu'il réglemente. Le cabinet de recherche a invité les administrateurs et professionnels à participer à un sondage en ligne ou par téléphone - 247 administrateurs de régime et 30 professionnels ont participé, d'où un taux de réponse de 34,7 %. Le BSIF ignore l'identité des administrateurs et des professionnels qui ont participé. Le rapport est disponible sur la page Web du BSIF ([consultations](#) et sondages).
L'objectif consiste à atteindre une opinion équilibrée (cible de 50 %) auprès des observateurs compétents. Un résultat de 0 % pourrait indiquer que le BSIF est trop sévère avec les institutions financières dans les règlements, lignes directrices et autres règles qu'il élabore et un résultat de 100 %, qu'il est trop indulgent.

En cette période de défis, le BSIF s'efforce de tenir les requérants au courant des faits susceptibles d'influer sur leur demande d'agrément le plus rapidement possible et sur une base permanente. Le BSIF a été en mesure de donner suite à la demande continue d'agréments malgré des changements de personnel importants au sein de la Section des approbations. La planification de la relève, la dotation des postes vacants et la formation des nouveaux employés représentent un défi de taille. Pour s'assurer de continuer à traiter les demandes avec efficacité et de satisfaire aux normes de rendement établies, le BSIF poursuit son évaluation de l'efficacité du système de gestion des cas pour en simplifier davantage le processus.

1.2 Activité de programme : Réglementation et surveillance des régimes de retraite privés fédéraux

Cette activité de programme intègre l'évaluation des risques et l'intervention, ainsi que l'établissement de règles et l'agrément en rapport avec les régimes de retraite privés fédéraux assujettis à la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*. Le coût de ce programme est recouvré grâce aux droits que versent les régimes de retraite en fonction du nombre de participants de chaque régime de retraite fédéral.

Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars)		Ressources humaines 2009-2010 (ETP)			
Dépenses	Autorisées	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
4,8	4,8	4,3	27	30	3

Les dépenses réelles du BSIF au titre de ce programme ont été inférieures de 0,5 million de dollars à celles prévues étant donné que la demande de services professionnels pour s'occuper des régimes de retraite à problème a été moins élevée, qu'on a moins fait appel à des services de consultation en gestion de l'information / technologie de l'information et qu'il y a eu moins d'examens sur place que prévu.

Le sommaire suivant indique les résultats escomptés connexes, les indicateurs de rendement, les cibles, l'état d'avancement et le sommaire du rendement pour cette activité de programme.

Activité de programme 1.2 : Réglementation et surveillance des régimes de retraite privés fédéraux					
Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Cibles	État du rendement	Sommaire du rendement	
Protéger les intérêts financiers des participants et des bénéficiaires des régimes de retraite privés fédéraux.	Pourcentage des montants estimatifs recouvrés auprès des régimes sous-capitalisés en cessation. <i>Source : Données internes</i>	85 %	Dépassé	Un régime de retraite en cessation était sous-capitalisé en 2009-2010. Le taux de recouvrement de ce régime a été de 100 %.	

- Il été l'hôte, en octobre 2009, du huitième colloque de la législation et des approbations, auquel ont participé près de 130 représentants d'institutions financières et conseillers professionnels.

Leçons retenues

Évaluation des risques et intervention

La crise des marchés financiers mondiaux dont les effets se font encore sentir a fait ressortir l'importance constante que revêtent les travaux de surveillance du BSIF et les divers facteurs qui facilitent ces travaux. Le fait qu'il importe d'avoir un mandat clair en période d'incertitude, ce qui a permis au BSIF de continuer d'axer ses efforts sur ses responsabilités réglementaires et son mandat, a été confirmé, tout comme la nécessité de se doter d'une culture d'apprentissage souple en mesure de s'adapter aux risques qui évoluent.

Le BSIF a tiré des leçons au chapitre, notamment, de sa méthode de surveillance (le *Cadre de surveillance*), des niveaux des ressources humaines et de la communication avec les institutions qu'il surveille. Il apporte actuellement des améliorations au *Cadre de surveillance* en fonction des faits nouveaux qui se produisent sur la scène internationale et prend des mesures pour atténuer les enjeux auxquels il est maintenant confronté pour maintenir des niveaux de dotation adéquats. La cohérence entre les messages transmis de haute voix aux institutions pendant les travaux de surveillance et les rapports sur papier subséquents est présentement à l'étude.

Établissement de règles

Les récents événements ont prouvé que des politiques de réglementation favorisant des pratiques prudentes par les institutions financières et une robuste surveillance donnent des résultats positifs – le secteur financier canadien s'en est relativement bien tiré par rapport à celui d'autres pays. Le BSIF a toutefois constaté qu'il faut instaurer un juste équilibre entre des politiques pouvant être trop restrictives, limitant du coup l'innovation et la compétitivité, et des politiques pouvant être insuffisantes pour décourager un comportement trop risqué. Bien qu'il soit difficile de trouver le juste équilibre, le BSIF s'est tout de même efforcé de le faire en consultant sans cesse les institutions qu'il réglemente et en continuant de participer à diverses tribunes internationales pour faire valoir des positions reconnaissant la nécessité pour les institutions financières d'évoluer dans un environnement concurrentiel tout en ne prenant pas de risques impossibles à atténuer de manière raisonnable.

- Le BSIF a consacré beaucoup de temps à l'étude de questions techniques se rapportant à la couverture de risques au Canada par les sociétés d'assurances étrangères en vertu de la partie « Sociétés d'assurances étrangères » de la Loi sur les sociétés d'assurances. En mai 2009, il a publié la décision ayant valeur de précédent intitulée Garantie au Canada de risques, dans le but de préciser les situations où il détermine qu'une entité étrangère a garanti des risques au Canada; Conformément à l'engagement du BSIF et du gouvernement du Canada à améliorer la reddition de comptes et la transparence se rapportant aux services fournis, le BSIF applique des normes de rendement qui précisent les délais de traitement des demandes d'agrément et d'autres services. En 2009-2010, il a respecté ou dépassé toutes ces normes;

Agrement

- a contribué à l'élaboration de normes (et/ou) de documents d'orientation de l'AICA sur ce qui suit:
 - évaluation de l'actif et du passif aux fins de solvabilité;
 - traitement des entités non réglementées aux fins de la surveillance à l'échelle des groupes;
 - coopération transfrontalière dans le cadre de la gestion de crise;
 - structure des ressources en capital aux fins de solvabilité;
 - recours aux collèges de surveillance;
 - participé à la préparation d'un document sur le risque systémique dans le secteur des assurances (exposé de principes portant sur les principaux enjeux propres à la stabilité financière) à la suite de demandes de la part du G-20 et du Conseil de stabilité financière;
 - maintenu sa participation active à l'Instance conjointe, qui vise à assurer la constance entre les approches de surveillance relativement aux enjeux d'intérêt commun dans l'ensemble des secteurs financiers et entre les frontières nationales.
- amorcé, à la suite du dépôt d'un mémoire du BAC en janvier 2009, la préparation d'un nouveau cadre de capitaux pour son approche standard en regard du TCM dans le but d'accroître l'équité, l'efficacité et l'efficience du TCM/TSAS;
- analysé les conséquences de l'adoption des normes IFRS en termes de stratégie et d'obligations redditionnelles en organisant de nombreux échanges au début de l'année avec les assureurs et leurs représentants, les vérificateurs, les organismes de normalisation et d'autres intervenants. Cet exercice a débouché sur la parution du préavis Passage des entités fédérales aux normes internationales d'information financières (IFRS), dont la version finale est parue en mars 2010;
 - publié, en mars 2010, aux termes de l'évaluation approfondie des commentaires reçus au sujet du document de travail sur la réassurance diffusé en décembre 2008, sa réponse intitulée Réforme du régime du BSIF en matière de réglementation et de surveillance de la réassurance, qui finalise son approche en la matière;
 - continué à participer à l'établissement de saines règles à l'échelle internationale; il a, par exemple, participé à l'élaboration et à la diffusion de nouvelles règles aux fins de la saine gestion des risques et de la saine réglementation des fonds propres. Le BSIF a joué un rôle actif dans l'élaboration ces propositions. Parmi les sujets abordés, citons le risque de liquidité, la simulation de crise et les principes directeurs régissant la révision des normes comptables applicables aux instruments financiers. Le BSIF a continué de participer activement aux travaux de l'Association internationale des contrôleurs d'assurance (AICA);
 - participé à la préparation de lettres de commentaires du Comité de Bale à l'intention de l'IASB et de l'IAASB sur les principales initiatives d'établissement de normes de comptabilité et de vérification;

- scénario standard. Le BSIF utilise les résultats de cet exercice pour détecter d'éventuels changements importants au chapitre du profil de risque de chaque assureur-vie;
- mis sur pied les colloques sur la gestion des risques à l'intention des secteurs de l'assurance-vie et des assurances multirisques. Le but consiste à communiquer les attentes du BSIF à l'égard des principaux volets de la gestion des risques, à faire le point sur les politiques et enjeux pertinents au chapitre de la réglementation et à communiquer de l'information au sujet des questions abordées par les organismes de réglementation à l'échelle internationale;
 - mis sur pied et accueilli des collèges de surveillance distincts pour deux des cinq grandes banques canadiennes, conformément aux recommandations de CSF – un collège de surveillance réunit les membres de la direction de la banque et des représentants des organismes de surveillance de plusieurs territoires où elle exerce des activités;
 - de concert avec les autres membres du Comité de surveillance des institutions financières (le ministère des Finances, la Société d'assurance-dépôts du Canada, la Banque du Canada et l'Agence de la consommation en matière financière du Canada), il s'est penché sur les leçons tirées de la crise et a fait le point sur les enjeux de la supervision du secteur financier;
 - cerné les volets de son régime de surveillance qu'il était possible d'améliorer et il applique actuellement des mesures en ce sens. Par exemple, pendant l'exercice écoulé, il a mis sur pied un groupe spécialisé chargé d'examiner la gouvernance d'entreprise et la rémunération à l'échelle des institutions;
 - maintenu sa participation aux travaux de grandes tribunes internationales tels que le Comité de Bale bancaire (CBCB), le Conseil de stabilité financière (CSF), l'Association internationale des contrôleurs d'assurance, l'Instance conjointe et le Senior Supervisors Groupe du CSF. Parmi les réalisations dignes de mention, la diffusion par le CBCB, en décembre 2009, de propositions de consultation visant à raffermir la réglementation mondiale des fonds propres et des liquidités dans le but de promouvoir la résilience du secteur bancaire.
- Établissement de règles
- Le BSIF a :
- diffusé une ligne directrice sur la simulation de crise à l'intention de toutes les entités fédérales. Cette ligne directrice tient compte des nouvelles normes internationales qui insistent sur la nécessité, pour la haute direction, d'effectuer des exercices de simulation afin de pouvoir établir des stratégies opérationnelles pertinentes et prendre des décisions éclairées en matière de gestion de risque et de fonds propres;
 - comme chaque année, mis à jour la ligne directrice sur le montant minimal permanent requis pour le capital et l'excédent (MMPRCE) et poursuivi ses échanges avec le secteur de l'assurance-vie au sujet de la mise à jour de la méthode de calcul des exigences de capital réglementaire. Il a mené une étude d'impact quantitative (EIQ) visant à évaluer les répercussions des modifications qu'il entendait apporter à l'approche standard portant sur le MMPRCE;
 - maintenu sa participation au Comité consultatif du Test du capital minimal (TCM), qui a proposé une série de principes généraux visant à orienter l'élaboration d'un nouveau cadre de suffisance des capitaux des sociétés d'assurances multirisques. Les BSIF a souscrit aux principes clés et les affichés sur son site Web en janvier 2010;

- encouragé les sociétés d'assurances à examiner périodiquement leurs pratiques de gestion des risques, en accordant une attention particulière aux risques nouveaux et à l'impact éventuel de ceux-ci sur leur solvabilité. En 2009-2010, le BSIF a demandé à certains assureurs-vie et réassureurs-vie qui interviennent pour un pourcentage élevé des polices d'assurance-vie et d'assurances multirisques de chaque secteur d'effectuer une simulation de crise fondée sur un liquidité;
- sollicité le concours des banques pour étudier les conséquences des nouvelles normes dont elles accroître notre capacité d'évaluer la suffisance des fonds propres des institutions de dépôts; l'adéquation des fonds propres (PIEAFP) et des techniques connexes de mesure des risques pour ■ mis en œuvre un programme rigoureux d'examen du Programme interne d'évaluation de soutien financier de la société mère;
- les organismes de réglementation des pays d'attache et en repérant les institutions qui se fient au activités au Canada en surveillant de près la situation financière de la société mère, en rencontrant intensifié ses efforts à propos de la marge de capital des institutions étrangères exerçant des réorganisation en fonction des types d'activité du secteur;
- accru son efficacité et mis davantage l'accent sur les risques communs en procédant à une institutions financières;
- s'est réuni périodiquement pour examiner ces indicateurs et déterminer les travaux de surveillance économique, du risque de marché et du risque de crédit. Le Comité d'étude des risques nouveaux ■ rehaussé sa capacité de cerner les nouveaux risques en élaborant des indicateurs du risque Il a également :

d'institutions mises sous surveillance en 2009-2010.

d'institutions ne nécessitant plus de mesures correctrices étant plus élevé que le nombre

Le BSIF a constaté que ses activités d'intervention donnent des résultats positifs, le nombre

Évaluation des risques et intervention

Analyse du rendement

Les activités d'agrément du BSIF permettent aux IFF d'obtenir les approbations nécessaires en temps utile de façon à éviter autant que possible d'interrompre leurs activités commerciales. Le BSIF examine toutefois avec soin chaque transaction pour s'assurer qu'elle est solide au plan prudentiel. En 2009-2010, la crise financière a continué d'influencer le processus d'agrément du BSIF. L'état de l'économie mondiale, la mise en œuvre des normes internationales d'information financière en 2011, la modification imminente des normes de fonds propres et l'exigence interne d'évaluation de l'adéquation des fonds propres ont allongé les délais et accru la complexité de biens des projets d'agrément. Malgré ces problèmes, le BSIF a tout mis en œuvre en 2009-2010 pour que les demandeurs ne soient pas empêchés d'appliquer des stratégies d'affaires viables et que les demandes d'agrément réglementaire soient traitées de façon uniforme, dans les délais prévus.

réglementation et de surveillance du Canada est l'un des facteurs qui expliquent la résilience de son système bancaire par rapport à celui de ses concurrents à l'étranger pendant la crise financière de ces dernières années.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
décisions solides au plan prudentiel et transparentes.	très bien le fondement des décisions d'agrément du BSIF. <i>Source : Rapport sur le sondage auprès des institutions financières 2008</i>			comprendre dans une certaine mesure ou très bien le fondement des décisions d'agrément du BSIF.
La procédure d'agrément est appliquée en temps opportun.	Pourcentage des demandes d'agrément dûment remplies qui sont traitées conformément aux normes de rendement établies. <i>Source : Données internes</i>	90 %	L'objectif a été dépassé	97 % des demandes d'agrément assujetties à la présomption d'agrément ont été traitées avant la date à laquelle elles auraient été présument approuvées. Toutes les autres normes de rendement établies en vertu de la Loi sur les frais d'utilisation et de la Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation externes ont été respectées ou dépassées pendant l'année à l'étude.

Avantages pour les Canadiens

Les activités d'évaluation des risques et d'intervention du BSIF contribuent à protéger les déposants et les souscripteurs. Le BSIF prête également son concours aux mesures que prend le Canada pour instaurer un monde plus sûr -- un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale - en participant à la lutte contre le financement des activités terroristes et le recyclage des produits de la criminalité. Sa sphère d'intention à ce chapitre a essentiellement trait à l'établissement de consignes et, pour le compte du Centre des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE), au contrôle des programmes adoptés par les institutions financières pour se conformer aux exigences à satisfaire en matière de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et de financement des activités terroristes.

En 2009-2010, le BSIF a continué d'exercer une surveillance serrée des institutions financières et des marchés de l'année précédente, tout en tenant compte des preuves évidentes de relance de l'économie et d'un recul de la volatilité et de l'incertitude sur les marchés financiers. De plus, il a accru ses activités de détermination des risques, raffermi la conception et l'application des méthodes de surveillance, ciblé des examens intersectoriels dans des domaines réputés à grand risque, et modifié sa structure afin de mieux exploiter ses ressources.

Le BSIF a continué de promouvoir l'application de pratiques judicieuses de gestion des risques par le biais de ses activités d'établissement de règles. Comme l'a fait remarquer le Fonds monétaire international dans l'évaluation des pays membres en mars 2009, la vigueur du cadre de

⁵ L'objectif consiste à atteindre une opinion équilibrée (cible de 50 %) auprès des observateurs compétents. Un résultat de 0 % pourrait indiquer que le BSIF est trop sévère avec les institutions financières dans les règlements, lignes directrices et autres règles qu'il élabore et un résultat de 100 %, qu'il est trop indulgent.

Activité de programme 1.1 : Réglementation et surveillance des institutions financières fédérales				
Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
	prescrits) Source : Données internes	dans un délai de 45 jours)		45 jours en 2009-2010, une légère amélioration par rapport à l'exercice précédent (73 %).
Sous-activité 1.1.2 : Établissement de règles				
Règlements, lignes directrices et autres règles établissant un juste équilibre entre les considérations prudentielles et la nécessité pour les institutions financières de faire face à la concurrence.	Pourcentage d'observateurs compétents estimant que le BSIF s'en tire bien ou très bien pour élaborer des règlements, des lignes directrices et d'autres règles qui permettent de trouver le juste équilibre entre les considérations prudentiel et la nécessité pour les institutions de faire face à la concurrence. Source : Rapport sur le sondage auprès des institutions financières 2008 {§1}	50 % ⁵	L'objectif a été dépassé	Dernière mesure en 2008-2009 : 63 % des PCD des institutions financières estiment que le BSIF s'en tire bien ou très bien pour élaborer des règlements et des consignes qui permettent de trouver le juste équilibre entre les considérations prudentiel et la nécessité pour les institutions de faire face à la concurrence.
Règlements, lignes directrices et autres règles qui sont clairs et qui ont été soumis à l'examen du secteur.	Pourcentage d'observateurs compétents estimant que le BSIF s'en tire bien ou très bien pour élaborer des règlements, des lignes directrices et d'autres règles à l'intention du secteur qui sont clairs et faciles à comprendre. ETYOL)	75 %	L'objectif a été largement dépassé	Dernière mesure des deux en 2008-2009 : 61 % des PCD des institutions financières estiment que le BSIF s'en tire bien ou très bien pour ce qui est d'élaborer des règlements et lignes directrices qui sont clairs et faciles à comprendre.
Règlements, lignes directrices et d'autres règles. Source pour les deux : Rapport sur le sondage auprès des institutions financières de 2008	Pourcentage d'observateurs compétents estimant que le BSIF s'en tire bien ou très bien pour consulter le secteur lorsqu'il élabore des lignes directrices et d'autres règles.	60 %	L'objectif a été largement dépassé	77 % des PCD des institutions financières estiment que le BSIF s'en tire bien ou très bien pour ce qui est de consulter le secteur des services financiers lorsqu'il élabore des règlements et lignes directrices.
Sous-activité 1.1.3 : Agrément				
La procédure d'agrément se traduit par des	Pourcentage d'observateurs compétents qui comprennent dans une certaine mesure ou	85 %	L'objectif a été largement dépassé	Dernière mesure en 2008-2009 : 82 % des PCD des institutions financières

Sous-activité		Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars)				Ressources humaines 2009-2010 (ETP)	
		Dépenses prévues	Autorisées	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
Évaluation des risques et intervention		34,5	34,5	35,7	195	228	33
Établissement de règles		9,4	9,4	12,1	63	61	(2)
Accréditation		4,7	4,7	5,0	31	27	(4)
Total		48,6	48,6	52,8	289	316	27

Le tableau suivant présente, sous forme sommaire, les résultats escomptés connexes, les indicateurs de rendement, les cibles et l'état d'avancement, et rend compte du rendement pour les trois activités interreliées de cette activité de programme.

Activité de programme 1.1 : Réglementation et surveillance des institutions financières fédérales

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Protéger les déposants et les souscripteurs, tout qu'on ne saurait éviter toutes les faillites.	Pourcentage des recouvrements estimatifs auprès d'institutions en faillite (montant recouvert par dollar réclamé) Source : Société d'assurance-dépôts du Canada, mandataires, liquidateurs	90 %	L'objectif a été dépassé	Les recouvrements moyens pondérés totalisaient 92 % à la fin de l'exercice 2009-2010.

Évaluer avec précision les risques.	Pourcentage d'observateurs compétents estimant que la cote de risque composite de leur institution est appropriée. Source : Rapport sur le sondage auprès des institutions financières 2008 {§1}	70 %	L'objectif a été dépassé	Dernière mesure en 2008-2009 : Les PCD des institutions financières, en forte majorité (87 %), estiment que la cote de risque composite attribuée à leur institution est appropriée.
Intervenir et donner une rétroaction rapide et efficace.	Temps mis pour diffuser la lettre de surveillance (à l'intérieur des jours visés)	80 % (des lettres sont diffusées)	L'objectif a été atteint dans une large mesure	76 % des lettres de surveillance étaient diffusées dans le délai standard de

* Cette mesure est une approximation à savoir si le BSIF est intervenu suffisamment tôt pour éviter des pertes indues aux déposants et(ou) aux souscripteurs. Les recouvrements estimatifs correspondent au montant par dollar réclamé que chaque déposant ou souscripteur recevrait une fois la liquidation achevée. Attente > 0,90 \$.

Résultat stratégique 1

Réglementer et surveiller de manière à contribuer à la confiance du public dans le système financier canadien et à éviter les pertes indues.

Un système financier qui fonctionne bien et qui a toute la confiance des consommateurs et des autres intervenants (du Canada et de l'étranger) contribue nettement à la performance de l'économie canadienne. Le BSIF est le principal organisme de réglementation et de surveillance de toutes les institutions financières fédérales, au nombre de 431 au 31 mars 2010. La réalisation des résultats stratégiques du BSIF, que partagent d'autres partenaires au sein du gouvernement et du secteur privé, fournit une assise essentielle pour une économie productive et concurrentielle.

Le BSIF protège les déposants, les souscripteurs et les participants des régimes de retraite privés en rehaussant la sûreté et la solidité des institutions financières et des régimes de retraite privés fédéraux. Trois activités de programme appuient la réalisation de ce résultat stratégique :

1. Réglementation et surveillance des institutions financières fédérales (IFF)
2. Réglementation et surveillance des régimes de retraite privés fédéraux
3. Aide internationale

L'indicateur de rendement pour le résultat stratégique 1, mesuré pour la dernière fois en 2008-2009, indique que les présidents et chefs de la direction des IFF, en forte majorité, estiment que le BSIF contribue à la confiance du public à l'égard du secteur des services financiers du Canada. En 2009-2010, le BSIF a continué de renforcer sa capacité de cerner et surveiller les nouveaux risques et d'en rendre compte, de participer aux échanges qui ont cours à l'étranger au sujet des grandes questions soulevées par la perturbation des marchés mondiaux; il a poursuivi ses travaux sur la version courante du Montant minimal permanent requis pour le capital et l'excédent (MMPRCE) et du Test du capital minimal (TCM) pour améliorer les cadres de capital axés sur les risques à l'intention des sociétés d'assurance-vie et d'assurances multirisques; il a continué de surveiller l'étape consécutive à la mise en œuvre de Bale II et d'investir dans les ressources humaines et l'infrastructure nécessaires pour exécuter son mandat avec succès.

1.1 Activité de programme : Réglementation et surveillance des institutions financières fédérales

Ce programme est essentiel à la réalisation par le BSIF de son mandat. Il s'agit de la plus vaste activité de programme de l'organisation, et elle mobilise l'essentiel de nos ressources humaines et financières. Les coûts de ce programme sont recouverts au moyen de cotisations, de frais de service et de frais d'utilisation payés par les institutions financières fédérales. Le BSIF recouvre également d'autres coûts en vertu de protocoles d'entente conclus avec les provinces dont il encadre les institutions financières aux termes de marchés prévoyant la prestation de « services à frais recouverts ».

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

En 2009-2010, le BSIF a reçu un montant de 872 555 \$ (2008-2009 : 853 001 \$) dans le Budget principal des dépenses. Par la suite, 52 689 \$ de plus lui ont été accordés aux fins des rajustements découlant des conventions collectives, ce qui porte le total des crédits parlementaires à 925 244 \$. Ces crédits servent à couvrir les dépenses liées à la prestation de services actuariels aux différents régimes de pension et d'assurance des employés du secteur public, dont les Forces armées canadiennes, la Gendarmerie royale du Canada, les juges de nomination fédérale et les parlementaires. En outre, le BSIF a participé au programme de l'administration fédérale visant à augmenter le nombre d'emplois d'été pour étudiants dans la fonction publique et a reçu 13 580 \$ (ce qui porte le total des crédits parlementaires à 938 824 \$) pour l'aider à couvrir les frais occasionnés par l'embauche de plus d'étudiants. Selon la méthode de la comptabilité d'exercice, le BSIF a utilisé tous ses crédits parlementaires au cours de l'exercice 2009-2010.

Les dépenses réelles figurant dans le tableau sont calculées selon la méthode de la comptabilité de caisse, conformément au *Guide de préparation de la partie III du Budget des dépenses* du Conseil du Trésor et au *Manuel d'instructions des Comptes publics* du Receveur général. Par contre, le BSIF fonctionne selon la méthode de la comptabilité d'exercice intégrale conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada à l'intention des entités déclarantes canadiennes ayant une obligation publique de rendre des comptes. Cette différence de méthode comptable génère des écarts entre l'utilisation des fonds par le BSIF et les fonds qui sont votés.

Ce tableau fait état des crédits accordés par le Parlement ou des fonds au BSIF. Le BSIF reçoit des crédits annuels du Parlement en vertu de l'article 16 de la Loi sur le BSIF à l'appui de son mandat en ce qui a trait au Bureau de l'actuaire en chef.

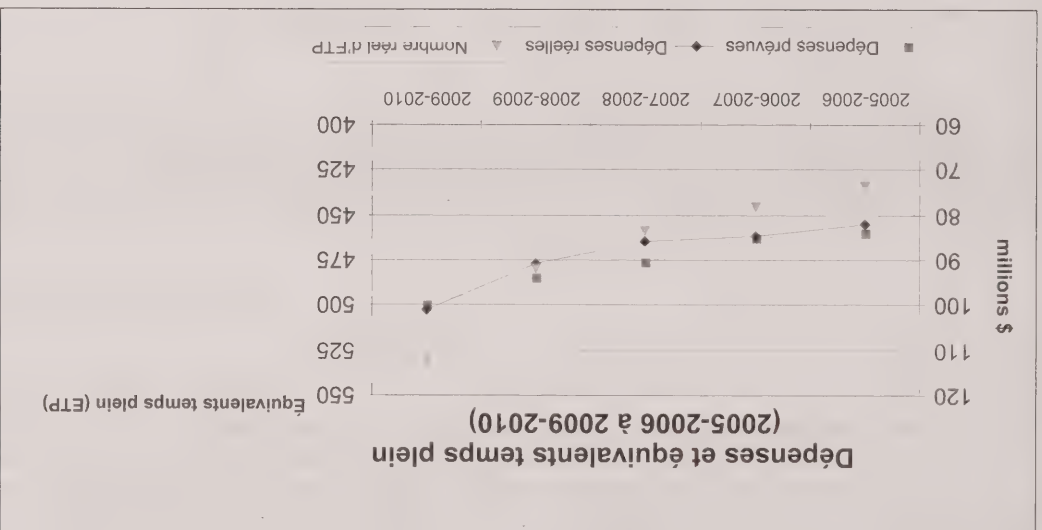
Numéro du crédit ou poste législatif (L)	Libellé tronqué du crédit ou du poste législatif	Dépenses réelles 2007-2008	Dépenses réelles 2008-2009	Budget principal des dépenses 2009-2010	Dépenses réelles 2009-2010
30	Dépenses de fonctionnement	602 927	581 726	872 555	938 824
Total		603	602 927	581 726	872 555

(dollars)

Postes votés et législatifs

des outils de rapport et d'analyse (renseignements opérationnels) et a amorcé en 2006-2007 la première étape de son projet de renouvellement des systèmes et processus visant les régimes de retraite. La première étape en grande partie achevée en 2008-2009. La deuxième étape de ce projet commencera en 2009-2010 et devrait être achevée en 2011-2012. En 2009-2010, les dépenses totales ont progressé de 1,2 % par rapport à l'exercice précédent. La hausse est attribuable à une augmentation de 10,4 % du nombre d'ETP, aux hausses salariales économiques et au mérite usuelles et au taux du Régime d'avantages sociaux des employés qui a progressé de 15 points de base ainsi que prescrit par le SCT.

Profil des dépenses



Le tableau suivant fait état de la tendance sur cinq ans des dépenses prévues et réelles et du nombre réel d'équivalents temps plein (ETP) du BSIF. Le coût des ressources humaines du BSIF représente habituellement 75 % de ses dépenses, ce qui explique la corrélation entre les lignes de la tendance des dépenses et des ETP. Dans la deuxième moitié de 2006-2007, le BSIF s'est efforcé de manière dynamique de combler les postes vacants et d'affecter des ressources supplémentaires pour appuyer le Dispositif révisé d'adéquation des fonds propres (Bâle II), les activités de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes, les travaux effectués à l'échelle internationale sur les modifications apportées aux normes comptables et le secteur des régimes de retraite privés. En 2007-2008, le BSIF a augmenté de 2,9 % le nombre de ses ETP par rapport à l'exercice précédent afin d'affecter plus de ressources pour mieux cerner les risques nouveaux et surveiller la résilience des institutions et des marchés face aux événements que connaissent actuellement les marchés financiers et l'économie à l'échelle mondiale. Le BSIF a augmenté son effectif de 4,6 % en 2008-2009 afin de consacrer plus d'efforts sur les institutions et les produits à risque plus élevé et le dépistage précoce des portefeuilles de prêt à problème. Le BSIF a renforcé son effectif à la lumière de la tournante qui se poursuit en engageant des employés ayant une expérience à jour du secteur et des connaissances spécialisées en risque de crédit, en risque de marché et en risque opérationnel. En 2009-2010, le nombre d'ETP du BSIF a progressé de 10,4 % sous l'effet de l'impact sur tout l'exercice des nouvelles ressources engagées pendant l'exercice précédent et des nouveaux postes ajoutés pour renforcer le Secteur des services intégrés, principalement les divisions des finances et de la GI-TI, afin d'appuyer la hausse significative de l'effectif au cours des derniers exercices et l'embauche de ressources affectées à la surveillance plus tôt que prévu au départ, soit en 2010-2011.

Les dépenses réelles totales du BSIF ont progressé de 3,1 % en 2006-2007, de 1,4 % en 2007-2008 et de 5,9 % en 2008-2009. Pendant cette période, le BSIF a aussi terminé plusieurs grands projets de technologie habilitante à l'appui de la gestion de l'information, de Bâle II et de l'amélioration

Comme dans bien des ministères, les systèmes de GI-TI du BSIF vieillissent. Une approche en matière de gouvernance de la TI a été convenue et une stratégie de GI-TI a été préparée pour tenir compte des risques à grande échelle associés à notre infrastructure de TI. La nature des risques éventuels est donc passée de planification / élaboration d'une stratégie à mise en œuvre. Les initiatives visant à mettre à niveau les principaux systèmes comme ceux qui appuient nos efforts de surveillance des régimes de retraite vont bon train. Ces initiatives seront mises en œuvre au cours des prochaines années dans le cadre d'un plan de mise en œuvre axé sur les risques.

Vétusté des systèmes

Étant donné que l'économie est de plus en plus complexe et volatile, le BSIF doit pouvoir compter sur des employés ayant des connaissances, des compétences et une expérience très spécialisées pour garantir la réglementation et la surveillance efficaces des institutions financières. Au cours de l'exercice écoulé, le BSIF a augmenté le nombre d'employés possédant des connaissances spéciales en comptabilité, en modélisation, en risque de crédit, en risque de marché et en risque opérationnel et il a continué de recruter et de réaffecter des employés pour combler toute lacune recensée. En outre, compte tenu des conditions du marché et des taux habituels de roulement et de retraite, il faut instaurer un environnement propice à l'apprentissage continu pour permettre de relever les enjeux que représente ce contexte sans cesse en évolution. Attirer, motiver, perfectionner et maintenir en poste des employés compétents est et demeurera une grande priorité pour le BSIF qui a d'ailleurs poursuivi, en 2009-2010, la mise en œuvre de stratégies de recrutement ciblées et qui a notamment embauché beaucoup d'employés dans le Secteur de la surveillance à Toronto.

Risques liés aux ressources humaines

Facteurs de risque internes

L'incertitude soutenue qui entourait tout ce contexte a mis en lumière l'importance d'une gestion efficace des facteurs de risque de la part des administrateurs de régimes de retraite. En conséquence, le BSIF a analysé certains régimes de retraite en 2009 sous l'angle des pratiques liées aux simulations de crise.

Dans un effort novateur pour demeurer à l'écoute des intervenants, le BSIF a organisé son premier colloque sur le secteur des pensions, à Toronto, en février 2010. Plus de 120 administrateurs de régime et autres professionnels du secteur des régimes de retraite y ont pris part. Selon les participants, le colloque fut positif et utile, et il permettra d'orienter les communications futures avec le secteur.

La crise mondiale qui a secoué les marchés financiers en 2008 et le ralentissement de l'économie qui a suivi ont attiré l'attention sur les tensions exercées sur les régimes de retraite dans un contexte de volatilité. Le gouvernement du Canada a réagi en accordant une aide financière temporaire pour les régimes à prestations déterminées et il a tenu une consultation pancanadienne sur l'amélioration du cadre législatif et réglementaire des régimes de retraite privés assujettis à la réglementation fédérale. Cette consultation a débouché sur l'annonce sur la réforme du cadre, en octobre 2009, et sur le dépôt ultérieur au Parlement d'un certain nombre de modifications apportées à la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* (LNPP), à la fin de mars 2010.

Les problèmes financiers des régimes de retraite privés se sont poursuivis en 2009, tout comme l'intense débat public entourant le revenu de retraite. En 2010, les marchés ont recouvré certaines pertes subies en 2008, mais les taux d'intérêt à long terme sont demeurés faibles. Néanmoins, à la fin de l'exercice 2009, la solvabilité des régimes fédéraux à prestations déterminées s'était quelque peu améliorée par rapport aux seuils record de la fin de 2008.

Situation des régimes de retraite

des fins de commentaires.

provisoire des révisions aux lignes directrices de base du BSIF sur la comptabilité a été affichée à ses attentes et ses exigences concernant la conversion aux IFRS. Dernièrement, une version ainsi que les conséquences pour celui-ci. Le BSIF a diffusé en mars 2010 un Préavis important sur d'étape semestriels sur les IFRS des institutions afin de surveiller l'état de préparation du secteur faciliter la consultation et l'échange d'information. Le BSIF continue de recevoir les rapports consultations ont eu lieu auprès des principaux intervenants tout au long de 2009-2010 afin de À l'automne 2009, le BSIF a organisé des séances d'information sectorielles et de nombreuses qu'elles soient prêtes à adopter les Normes internationales d'information financière (IFRS).

Le BSIF continue de collaborer avec les institutions financières qu'il réglemente pour voir à ce

présenter son opinion à l'égard de ces questions.

passage aux IFRS et de collaborer de près avec les organismes nationaux et internationaux pour des institutions financières. Le BSIF continue d'évaluer les conséquences pour les institutions du répercussions des changements apportés aux états financiers pour évaluer avec précision les risques d'organisme de réglementation s'appuyant sur le recours, il est impératif que le BSIF comprenne les

Le Canada adoptera les Normes internationales d'information financière (IFRS) en 2011. À titre

Normes comptables

crise financière.

leurs efforts pour préserver les volets du système canadien qui se sont avérés solides pendant la et le ministère des Finances au courant de ces développements afin de faciliter la coordination de croissance du crédit excessive et aux bulles du prix des actifs. Le BSIF a tenu la Banque du Canada par le Conseil de stabilité financière sur le recours aux réserves de fonds propres pour résister à une participé à des dialogues sur la scène internationale à propos des avantages des initiatives parallèles banques canadiennes pour évaluer l'effet combiné des propositions du CBCB. Le BSIF a aussi 2009-2010, le BSIF a activement collaboré avec les organismes de réglementation du CBCB et les fonds propres et mettre en place une mesure supplémentaire non fondée sur le risque. En raffermir la qualité des fonds propres des banques, augmenter les risques visés par le régime de constitution de réserves de liquidités dans lesquelles il est possible de puiser en période de crise, propositions seront un agencement de mesures, par exemple, instaurer des normes relatives à la propositions visant à accroître la résilience du système bancaire mondial aux futures crises. Les niveau global de fonds propres requis. Ainsi, le CBCB a présenté en juillet et en décembre 2009 des 2009, il a fallu insister davantage sur la mesure du risque et sur la relation entre ce risque et le En raison des initiatives imposées par le G-20 et des événements observés sur le marché en 2008-

Le BSIF poursuit l'évaluation et la mise à jour du Montant minimal permanent requis pour le capital et l'excédent (MMPRCE) et du Test du capital minimal (TCM) pour tenir compte des récentes leçons tirées de la crise financière et de l'orientation des efforts déployés à l'échelle internationale, notamment ceux de l'AICA, en vue de mettre au point de nouvelles consignes sur les fonds propres. Puisque le Canada est à l'avant-scène de la réglementation en matière d'assurances, il faut ajuster le MMPRCE et le TCM pour garantir que les normes canadiennes de fonds propres demeurent efficaces et que le pays conserve sa place de chef de file mondial dans ce domaine. En 2009-2010, le BSIF a continué de prêter son concours à certaines initiatives de l'AICA, y compris à l'élaboration d'un cadre commun d'évaluation des groupes d'assurance actifs sur la scène mondiale.

Normes de fonds propres

L'économie qui se remet d'une conjoncture de récession et le contexte financier qui évolue rapidement et qui est de plus en plus complexe, tant au pays qu'à l'étranger, continuent de causer des problèmes aux institutions financières. En raison des événements financiers survenus à l'échelle planétaire, le BSIF, à l'instar de tous les organismes de réglementation du secteur financier, se doit d'être en mesure d'intervenir efficacement dans un contexte économique et de réglementation qui évolue sans cesse. Pour intervenir de manière efficace et efficiente, le BSIF continue de s'appuyer sur les travaux du Comité d'étude des risques nouveaux et sur des initiatives comme les examens transversaux des secteurs à risque élevé et les résultats des exercices de simulation de crise. Des groupes internationaux, notamment le Comité de Bâle et le G-20, continuent de proposer des modifications aux cadres de réglementation. Le BSIF participe étroitement aux échanges internationaux qui donnent lieu à ces propositions, ou les surveille de près, afin de veiller à ce qu'elles rendent le système financier mondial plus résilient et conviennent au contexte canadien. Au Canada, le BSIF participe à des échanges dirigés par le ministère des Finances au sujet de l'adaptation des recommandations du G-20.

Economie mondiale et sectorielle

Facteurs de risque externes

Dans son cadre de gestion du risque global (GRG), le BSIF classe les facteurs de risque en deux catégories, soit externes et internes. La catégorie de facteurs de risque externes comprend la conjoncture économique et financière, le contexte du secteur des services financiers, le cadre juridique du BSIF et les catastrophes. Les facteurs de risque externes sont des événements sur lesquels le BSIF peut éventuellement influencer, mais qu'il ne peut contrôler, et qu'il doit être en mesure de surveiller et à l'égard desquels il doit être en mesure d'intervenir afin d'en atténuer les répercussions. La catégorie des facteurs de risque internes comprend les risques contrôlés par le BSIF et généralement liés aux ressources humaines, aux processus, aux systèmes et à la culture organisationnelle. Le programme de GRG du BSIF lui a permis de détecter plusieurs facteurs de risque ayant une incidence prépondérante pour la réalisation de son mandat et de ses objectifs.

Le fonctionnement des marchés des liquidités et du crédit s'est amélioré depuis l'intensification de la crise financière mondiale à la fin de 2008. Partout dans le monde, les instances décisionnelles ont adopté de vigoureuses mesures pour restaurer la confiance envers le système financier mondial et faciliter le flux du crédit, mais il subsiste néanmoins d'importants risques. La vigueur du cadre canadien de réglementation et de surveillance financière a permis à notre système bancaire d'éviter les écueils mieux que nos pairs à l'étranger, comme l'a noté le Fonds monétaire international dans l'évaluation qu'il a faite des pays membres en 2009. À la fin de 2009-2010, les principaux indicateurs économiques canadiens laissaient entrevoir une relance. De façon générale, l'économie canadienne a été moins exposée à la crise parce que les bilans des secteurs public et privé étaient plus sains que ceux de la plupart des autres pays. En outre, les institutions financières canadiennes ont profité de pratiques relativement prudentes en matière d'octroi du crédit et de maintien de niveaux plus élevés de fonds propres.

En 2009-2010, le BSIF et les autres membres du Comité de surveillance des institutions financières (le ministère des Finances, la Société; d'assurance-dépôts du Canada, la Banque du Canada et l'Agence de la consommation en matière financière du Canada), se sont penchés sur les leçons qu'ils ont tirées de la crise et ont le point sur les enjeux inhérents à la supervision du secteur financier.

Le BSIF a également continué de prêter son concours aux travaux de grandes tribunes internationales telles que le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, le Conseil de stabilité financière, l'Association internationale des contrôleurs d'assurance, l'Instance conjointe et le Senior Supervisors Group du CSF. Parmi les réalisations dignes de mention à ce chapitre, la diffusion par le CIBC, en décembre 2009, des propositions de consultation visant à raffermir la réglementation mondiale des fonds propres et des liquidités dans le but de promouvoir la résilience du secteur bancaire.

En 2009-2010, il a continué d'exercer une surveillance serrée des institutions financières et des marchés de l'année précédente, tout en tenant compte des preuves évidentes de relance de l'économie et d'un recul de la volatilité et de l'incertitude sur les marchés financiers. De plus, il a accru ses activités de détermination des risques, raffermi la conception et l'application des méthodes de surveillance, ciblé des examens intersectoriels dans des domaines réputés à grand risque, et modifié sa structure afin de mieux exploiter ses ressources.

Gestion du risque global

Le contexte dans lequel le BSIF évolue comporte un certain nombre de défis pour la réalisation de son mandat et de ses objectifs. Même si bon nombre de ces facteurs de risque sont omniprésents, la mesure dans laquelle ils menacent la réalisation de ses objectifs varie selon la conjoncture économique et financière, et le contexte qui prévaut dans le secteur des services financiers. L'exécution du mandat du BSIF dépend de sa capacité de recenser, d'évaluer, de prioriser et de développer rapidement et efficacement des initiatives axées sur les aspects où son exposition aux facteurs de risque est la plus élevée.

Priorités administratives et sectorielles	Type	État d'avancement	Lien avec les résultats stratégiques*
<p>(REMARQUE : Cette priorité porte sur deux aspects de l'adoption du nouveau régime, ses conséquences, de façon générale, pour les EF³ et, de façon particulière, pour les obligations redditionnelles du BSIF.)</p> <p>Réalisations – Nous avons tenu compte des répercussions du passage aux normes IFRS sur la politique et les rapports relatifs aux fonds propres et à la comptabilité. Au terme de vastes consultations auprès d'associations sectorielles et d'autres intervenants de premier plan, un préavis sur le passage des entités fédérales aux normes internationales d'information financière (IFRS) a été diffusé pour faire connaître la position du BSIF sur le régime de comptabilité, de fonds propres et de réglementation découlant du passage aux normes IFRS. Nous avons organisé, à l'intention des institutions de dépôts, des sociétés d'assurance-vie et des sociétés d'assurances multirisques des tribunes spéciales sur la gestion des risques traitant de l'impact des normes IFRS sur les politiques comptables et de réglementation des fonds propres, sur les attentes des EF au chapitre de la mise en application de ces normes, et sur les modifications corrélatives en termes d'obligations redditionnelles. Nous restons en fonction des normes IFRS les formulaires de déclaration financière et réglementaire que doivent produire les EF. Nous avons achevé la sélection de solutions comptables et redditionnelles pour le BSIF, et nous avons établi des jalons cibles pour garantir une mise en œuvre efficace. Nous avons analysé l'impact du passage aux normes IFRS sur la GI-TI au BSIF. Nous avons amorcé des consultations portant sur les modifications qui devront être apportées aux directives émanant du BSIF pour tenir compte des normes IFRS.</p>			
			comptable en termes de processus de surveillance, et de la diffusion de positions sur les modifications apportées aux politiques, aux rapports.

³ Les entités fédérales (EF) constituent une catégorie plus vaste que les IFF et elles englobent des banques, des succursales de banques étrangères, des sociétés de portefeuille bancaire, des sociétés de fiducie et de prêt fédérales, des associations coopératives de crédit, des sociétés d'assurances étrangères, des sociétés de secours mutuels, des sociétés d'assurances multirisques, et des sociétés de portefeuille d'assurance, qui doivent toutes adopter les normes IFRS.

Priorités administratives et sectorielles	Type	État d'avancement	Lien avec les résultats stratégiques*
<p>D – Ressources humaines</p> <p>Améliorer la planification intégrée à long terme de façon à veiller à ce que le BSIF dispose des ressources humaines nécessaires à la réalisation de son mandat</p> <p>Réalisations – Nous avons appliqué le processus de planification des ressources humaines du BSIF pour recenser les principales lacunes au chapitre des ressources et des compétences, les classer par ordre de priorité, et élaborer des plans d'action et en surveiller le déroulement. Nous avons continué de mettre en œuvre et de surveiller le déroulement de programmes de formation et de perfectionnement conçus pour donner suite aux résultats des analyses des besoins et nous assurer de pouvoir compter sur un effectif suffisant possédant les compétences nécessaires pour respecter les plans de travail. Nous avons accru nos efforts afin de pouvoir continuer de composer avec les pressions extérieures et d'élargir notre bassin de spécialistes de domaines tels que la recherche, le crédit et les capitaux dans le but, notamment, de mieux habiller la Division des fonds propres à gérer des dossiers tels que le ressassement des règles de Bâle sur les normes de fonds propres et le recours plus fréquent des sociétés d'assurances à des modèles. Nous avons examiné les besoins pour combler les lacunes et faire progresser la stratégie de GI-TI. Nous avons examiné et analysé les risques découlant de la structure de rémunération des cadres dirigeants au BSIF, conformément aux dispositions de la <i>Loi sur le contrôle des dépenses</i>. Nous avons étoffé notre plan de continuité opérationnelle et le plan des mesures à prendre en cas de pandémie.</p>	Déjà établie	Priorité constante	Contribue aux résultats stratégiques 1 et 2 en augmentant la capacité du BSIF d'attirer, de motiver et de former en poste un effectif ayant des connaissances, les compétences et l'expérience très spécialisées dont il a besoin pour s'acquitter de son mandat.
<p>E – Amélioration de l'infrastructure</p> <p>Elaborer des stratégies à long terme en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information pour appuyer l'évolution des activités de surveillance et de réglementation.</p> <p>Réalisations – Nous avons parachevé la stratégie de GI-TI, une feuille de route pluriannuelle prévoyant les mesures à prendre pour composer avec les technologies en fin de vie utile et la modernisation des applications logicielles du BSIF, dans le but de rehausser la valeur des activités ainsi que la souplesse et l'agilité des systèmes. Nous avons mis en œuvre la gestion par portefeuille et optimisé la gouvernance pour superviser les investissements en TI et en rendre compte, et s'assurer qu'ils correspondent aux plans et aux enjeux prioritaires du BSIF. Nous avons commandé l'examen du système de traitement des relevés du BSIF – la base de données tripartite – dans le but de recenser les technologies en fin de vie utile et de recommander la mise en œuvre d'une stratégie de remplacement à compter de 2010-2011. Nous avons exécuté le projet de renouvellement des systèmes du BSIF aux fins de l'approbation des régimes de retraite privés. En 2010-2011, le BSIF amorcera la mise au point de technologies habilitantes à l'appui des méthodes de surveillance des régimes de retraite.</p>	Nouvelle	Priorité constante	Contribue aux résultats stratégiques 1 et 2 en veillant à ce que l'infrastructure technologique du BSIF (y compris les systèmes et les processus) lui permette de s'acquitter de son mandat avec efficacité.
<p>F – Modification des normes internationales d'information financière</p> <p>Préparer le passage aux normes internationales d'information financière (IFRS) en 2011, en déterminant les effets de la politique, de la collecte de données et des rapports sur le BSIF. Travailler en étroite collaboration avec les institutions financières fédérales pour bien saisir leur plan de mise en œuvre des normes IFRS et savoir où en sont leurs préparatifs.</p>	Déjà établie	Priorité constante	Contribue au résultat stratégique 1 sur le plan de la compréhension des conséquences de l'adoption du nouveau régime

	<p>C – Normes de fonds propres</p> <p>Poursuivre nos travaux sur la version courante du <i>Montant minimal</i> <i>permanently requis pour le capital et l'excédent</i> (MMPRCE) et du <i>Test du capital minimal</i> (TCM) en vue d'améliorer les normes de fonds propres fondées sur les risques à l'intention des sociétés d'assurance-vie et IFRS. Continuer de surveiller l'étape consécutive à la mise en œuvre de Réalisations – Nous avons poursuivi, par l'entremise du Comité consultatif du MMPRCE (CCM), les travaux amorcés pour établir des techniques plus poussées de mesure des risques (par exemple, les modèles internes des sociétés) et les intégrer au MMPRCE. Nous nous sommes entretenus avec le CCM (assurance-vie) au sujet de la possibilité d'améliorer la méthode des modèles internes d'évaluation du capital pour les fonds distincts et de l'examen fondamental de la méthode d'évaluation des exigences des fonds distincts. À la fin de 2009, nous avons revu le volet de la ligne directrice du MMPRCE à l'intention des sociétés d'assurance-vie qui porte sur le régime de capital appliqué aux réassureurs non agréés. Puis, au début de 2010, nous en avons diffusé une nouvelle version provisoire qui intégrait des modifications se rapportant à la mise en œuvre des normes IFRS. Nous avons poursuivi l'examen des volets du MMPRCE qui portent sur la mesure des exigences de capital des sociétés d'assurance-vie sur le plan, notamment, de l'amélioration du risque de mortalité. Nous avons élaboré des cadres conceptuels visant à mieux évaluer la suffisance distincte et autonome du capital des sociétés de portefeuille d'assurance, lesquels ont fait l'objet d'exercices de consultations auprès des principales institutions touchées. Nous avons diffusé les <i>Principes clés de l'orientation future du cadre réglementaire canadien de suffisance des capitaux en assurances multirisques</i>, de concert avec le Comité consultatif sur le test du capital minimal (TCM) des sociétés d'assurances multirisques. Nous avons mis en œuvre un rigoureux processus d'examen du <i>Programme interne d'évaluation de l'adéquation des fonds propres</i> (PIEAFP) et des techniques connexes de mesure des risques pour accroître notre capacité d'évaluer la suffisance du capital. Nous avons participé activement aux travaux du CCBP portant sur l'élaboration de nouvelles règles de gestion des risques et fonds propres, y compris les modifications apportées en juillet 2009 aux règles touchant les portefeuilles de négociation et les propositions bancaires en améliorant les règles de fonds propres, l'effet de levier et les liquidités, de même que la préparation de principes directeurs portant sur la révision des normes de comptabilisation des instruments financiers.</p>		
Priorités opérationnelles	Déjà établie		
Type	sous de multiples priorités		
État	Priorité constante		
Lien avec les résultats stratégiques*	Contribue au résultat stratégique 1 en mettant toujours plus l'accent sur les risques et la relation entre ces risques et le niveau global de fonds propres requis pour les IFF.		

Contribution des priorités aux résultats stratégiques

Le tableau suivant rend compte des mesures prises à l'égard des enjeux prioritaires du BSIF et de leur contribution aux résultats stratégiques associés à ses priorités opérationnelles et administratives en 2009-2010.

Priorités opérationnelles		Type	État d'avancement	Lien avec les résultats stratégiques*
A – Meilleure détection des nouveaux facteurs de risque		Déjà établie	Objectif atteint	Contribue au résultat stratégique 1 en permettant au BSIF de mieux cerner et surveiller les nouveaux facteurs de risque qui pèsent sur le système financier canadien, et les institutions financières et les régimes de retraite privés fédéraux qui y évoluent, de façon à mieux en rendre compte.
B – Résilience des marchés et des institutions		Déjà établie	Objectif atteint	Contribue au résultat stratégique 1 en améliorant la capacité du BSIF de cerner les principaux enjeux découlant d'événements économiques d'envergure planétaire, et d'y donner suite, de répondre à l'évolution des marchés financiers mondiaux, et de se préparer à leurs repercussions au pays.
Priorités opérationnelles		Déjà établie	Priorité constante	Contribue au résultat stratégique 1 en améliorant la capacité du BSIF de cerner les principaux enjeux découlant d'événements économiques d'envergure planétaire, et d'y donner suite, de répondre à l'évolution des marchés financiers mondiaux, et de se préparer à leurs repercussions au pays.
A – Meilleure détection des nouveaux facteurs de risque		Contribue au résultat stratégique 1 en permettant au BSIF de mieux cerner et surveiller les nouveaux facteurs de risque qui pèsent sur le système financier canadien, et les institutions financières et les régimes de retraite privés fédéraux qui y évoluent, de façon à mieux en rendre compte.		
B – Résilience des marchés et des institutions		Contribue au résultat stratégique 1 en améliorant la capacité du BSIF de cerner les principaux enjeux découlant d'événements économiques d'envergure planétaire, et d'y donner suite, de répondre à l'évolution des marchés financiers mondiaux, et de se préparer à leurs repercussions au pays.		

Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009	2009-10				Services internes	Total (en millions de dollars)
		Budget des dépenses principal	Dépenses prévues	Autorisées	Dépenses réelles		
Liens avec les objectifs du gouvernement du Canada					Dépenses	37,9	34,4
						37,9	40,7
						37,9	40,7

Les dépenses réelles du BSIF en 2009-2010 au titre des Services internes ont totalisé 37,9 millions de dollars, soit 2,8 millions ou 6,9 % de moins que prévu. L'écart est attribuable dans une large mesure au report de certains projets de technologie de l'information par suite des retards dans l'acquisition des logiciels nécessaires et des interdépendances techniques qui se sont tissées avec d'autres initiatives.

La hausse des dépenses réelles de 3,5 millions de dollars, ou 10,2 %, par rapport à l'exercice précédent est attribuable à une augmentation des ETP sous l'effet de la dotation des postes vacants approuvés et des nouveaux postes ajoutés pour renforcer le Secteur des services intégrés, en particulier les divisions des finances et de la gestion de l'information / technologie de l'information, pour appuyer la hausse significative de l'effectif du BSIF au cours des dernières années, des hausses salariales économiques et au mérite usuelles et de l'augmentation de 15 points de base du taux du Régime d'avantages sociaux des employés.

		Expérience professionnelle suffisante de l'actuaire en chef et de ses collaborateurs. <i>ET(OU)</i> Respect des normes professionnelles canadiennes et internationales.
	Accord unanime	Dans le rapport d'examen externe par les pairs 2009-2010 – S.O. – aucun examen par les pairs en 2009-2010. Le prochain examen indépendant par les pairs est prévu pour 2010-2011.
	Accord unanime	<p>Source: <i>Examen du vingt-troisième rapport actuariel sur le Régime de pensions du Canada</i> date du 19 mars 2008 et effectué par le Groupe de l'examen actuariel du RPC.</p> <p>2009-2010 – S.O. – aucun examen par les pairs en 2009-2010. Le prochain examen indépendant par les pairs est prévu pour 2010-2011.</p> <p>Dans le rapport d'examen externe par les pairs soumis en mars 2008, il est mentionné que le 23^e rapport actuariel (RPC) est conforme à toutes les normes de pratique professionnelle et que l'expérience professionnelle de l'actuaire en chef et de ses collaborateurs est suffisante.</p> <p>Source : <i>Examen du vingt-troisième rapport actuariel sur le Régime de pensions du Canada</i> date du 19 mars 2008 et effectué par le Groupe de l'examen actuariel du RPC.</p>

Le tableau suivant présente les dépenses prévues et réelles du BSIF par activité de programme pour le résultat stratégique 2 ainsi qu'une comparaison par rapport aux dépenses réelles de l'exercice précédent.

Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009	2009-2010				Total (en millions de dollars)
		Budget des dépenses principal	Dépenses prévues	Autorisées	Dépenses réelles	
2.1 Bureau de l'actuaire en chef	3,6	4,3	4,3	4,3	4,2	3,6
■ Sécurité du revenu pour les Canadiens						4,2
Liens avec les objectifs du gouvernement du Canada						

Les dépenses réelles du BSIF en 2009-2010 en vue de la réalisation de son résultat stratégique 2 ont totalisé 4,2 millions de dollars, soit 0,1 million ou 2,3 % de moins que prévu. L'écart est surtout attribuable aux coûts des ressources humaines par suite des postes vacants imprévus pendant l'exercice.

La hausse des dépenses réelles de 0,6 million de dollars, ou 17,4 %, par rapport à l'exercice précédent est attribuable aux coûts associés à l'organisation de la conférence de 2009-2010 de l'Association internationale de la sécurité sociale, aux hausses salariales prévues des employés et à une augmentation de 2,6 ETP sous l'effet de l'impact pour tout l'exercice des ressources engagées pendant la dernière partie de 2008-2009 et du retour des employés temporairement rayés de l'effectif au cours de l'exercice précédent.

Résultat stratégique 2 : Contribuer à la confiance du public dans le système canadien de revenue de retraite		Indicateurs de rendement	Cibles	Rendement en 2009-2010
Les rapports actuariels présentent fidèlement les résultats du travail de l'actuaire en chef et de son personnel.		Accord unanime	2009-2010 – S.O. – aucun examen par les pairs en 2009-2010. Le prochain examen indépendant par les pairs est prévu pour 2010-2011.	Dans le rapport d'examen externe par les pairs soumis en mars 2008, il est mentionné que le 23 ^e rapport actuariel (Régime de pensions du Canada (RPC) présente fidèlement les résultats du travail de l'actuaire en chef et de son personnel.

Le deuxième résultat stratégique.

Le tableau suivant rend compte du rendement du BSIF pendant l'exercice 2009-2010 au plan du

Secrétariat du Conseil du Trésor.

Les dépenses réelles du BSIF en 2009-2010 en vue de la réalisation de son résultat stratégique 1 ont totalisé 58,8 millions de dollars, soit 3,7 millions ou 6,8 % de plus que prévu. L'écart se trouve surtout dans l'activité de programme Réglementation et surveillance des institutions financières fédérales et est attribuable dans une large mesure aux 27 ETP de plus affectés à ce programme pour composer avec la charge de travail accrue, surtout dans le groupe des institutions de dépôts et dans les secteurs du risque de marché, du risque de crédit et du risque opérationnel. L'augmentation est aussi attribuable aux hausses salariales économiques et au fait que le taux du Régime d'avantages sociaux des employés a progressé de 15 points de base, ainsi que prescrit par le Régime d'avantages sociaux des employés a progressé de 15 points de base, ainsi que prescrit par le Secrétariat du Conseil du Trésor. La hausse des dépenses réelles de 6,0 millions de dollars, ou 1,4 %, par rapport à l'exercice précédent est surtout attribuable à l'augmentation du nombre d'équivalents temps plein (34 ETP) du BSIF sous l'effet de la dotation des postes vacants approuvés, des hausses salariales économiques et au mérite usuelles et d'une augmentation de 15 points de base du taux du Régime d'avantages sociaux des employés, ainsi que prescrit par le

surveillance des régimes de retraite privés fédéraux	Total (en millions de dollars)				
	1,3 Aide internationale	1,8	1,7	55,1	55,1
économique Sécurité du revenu pour les Canadiens	■ Forte croissance économique Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	1,7	1,7	55,1	58,8
	■ Sécurité du revenu pour les Canadiens				

Indicateurs de rendement		Cibles	Rendement en 2009-2010
Pourcentage des recouvrements estimatifs auprès d'institutions en faillite (montant recouvré par dollar réclamé).	90 %	Les recouvrements moyens pondérés totalisaient 92 % à la fin de l'exercice 2009-2010, ce qui correspond à la cible établie de 90 %. Source: Société d'assurance-dépôts du Canada, mandataires, liquidateurs	
Pourcentage des recouvrements estimatifs auprès des régimes de retraite sous-capitalisés en cessation.	85 %	Un régime de retraite en cessation était sous-capitalisé en 2009-2010. Le taux de recouvrement après de ce régime était de 100 %. Source : Données internes	
Pourcentage des répondants qui considèrent que l'aide / les exposés offerts sont pertinents pour leur travail.	80 %	88 % des répondants estimaient que l'aide / les exposés offerts étaient pertinents pour leur travail. Source: Sondage auprès des participants des programmes offerts par le Groupe des consultations internationales (GCI). ²	

Le tableau suivant présente les dépenses prévues et réelles du BSIF par activité de programme pour le résultat stratégique 1, ainsi qu'une comparaison par rapport aux dépenses réelles de l'exercice précédent. Il convient de souligner que pour les deux résultats stratégiques (y compris le tableau de la page 10), les chiffres correspondants de 2008-2009 ont été redressés pour déclarer les ressources affectées à l'activité de programme Services internes séparément des autres activités de programme conformément à la présentation adoptée dans le cycle du budget des dépenses de 2009-2010.

Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009	2009-2010				Lien avec les objectifs du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisées	Dépenses réelles	
1.1 Réglementation et surveillance des institutions financières fédérales	46,7	48,6	48,6	48,6	52,8	<ul style="list-style-type: none"> ■ Forte croissance économique ■ Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale
1.2 Réglementation et	4,3	4,8	4,8	4,8	4,3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Forte croissance

² Des sondages sont effectués auprès des personnes qui assistent aux ateliers dont les employés du Groupe des consultations internationales sont les principaux présentateurs. En 2009-2010, 923 personnes ont assisté aux 30 ateliers présentés par ce groupe. Au total, 776 questionnaires ont été remplis, pour un taux de réponse de 84 %.

Sommaire du rendement

Les tableaux suivants indiquent les ressources humaines et financières, prévues et réelles, du BSIF pour l'exercice 2009-2010.

2009-2010 Ressources financières (en millions de dollars)

Dépenses prévues	Autorisées	Dépenses réelles
100,0	100,0	100,9

2009-2010 Ressources humaines (équivalents temps plein)

Prévues	Réelles	Écart
491	530	39

Les dépenses totales du BSIF en 2009-2010, soit 100,9 millions de dollars, sont supérieures de 0,9 million de dollars (ou 0,9 %) à ses dépenses prévues de 100,0 millions de dollars. Les coûts supplémentaires attribués à 39 équivalents temps plein (ETP) de plus ont été neutralisés par les économies appréciables réalisées par suite du report en 2010-2011 de certains projets de technologie de l'information en attendant que la stratégie de gestion de l'information et de technologie de l'information du BSIF soit achevée et approuvée en 2009-2010.

Le tableau suivant présente un sommaire du rendement du BSIF pendant l'exercice 2009-2010 en vue d'atteindre son premier résultat stratégique.

Résultat stratégique 1 : Réglementer et surveiller de manière à contribuer à la confiance du public dans le système financier canadien et à éviter les pertes indues

Indicateurs de rendement	Cibles	Rendement en 2009-2010
Pourcentage d'observateurs compétents qui estiment que le BSIF fait un bon ou un très bon travail à contribuer à la confiance du public dans le secteur canadien des services financiers.	70 %	Dernière mesure en 2008-2009 : Les présidents et chefs de la direction (PCD des IFF) estiment, dans une forte majorité (88 %), que le BSIF contribue à la confiance du public à l'égard du secteur des services financiers du Canada. Source : Rapport sur le sondage auprès des institutions financières 2008 ¹

¹ Le BSIF a fourni à The Strategic Counsel, un cabinet de recherche indépendant, une liste de présidents et chefs de direction (PCD) des institutions financières fédérales, lequel les a invités à participer à un sondage en ligne ou téléphonique; 166 (61 %) d'entre-eux ont accepté. Le BSIF ignore l'identité des participants. Le rapport est disponible sur la page Web du BSIF Consultations et sondages.

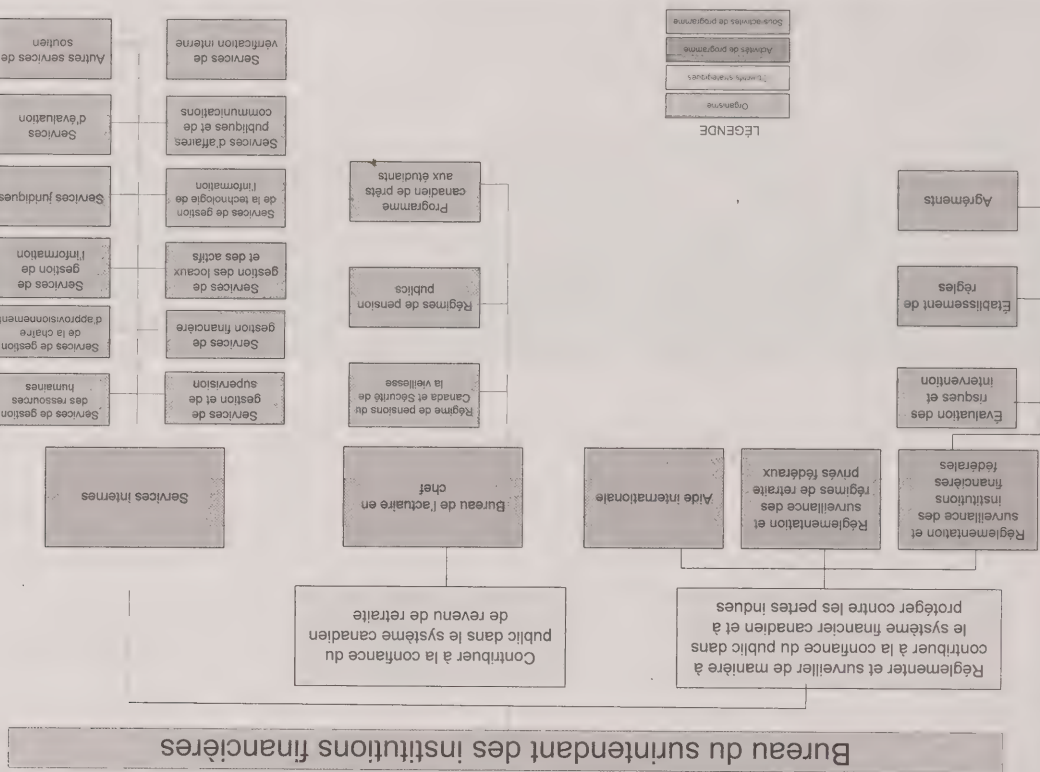
Résultats stratégiques et architecture des activités de programme

Deux résultats stratégiques sont déterminants pour la réalisation du mandat du BSIF et essentiels à sa contribution au système financier du Canada :

1. Réglementer et surveiller de manière à contribuer à la confiance du public dans le système financier canadien et à éviter les pertes indues.

2. Contribuer à la confiance du public dans le système canadien de revenu de retraite.

Le graphique suivant illustre les activités de programme et les sous-activités de programme du BSIF qui cumulent et contribuent aux progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats stratégiques.



Remarque : Cette année, le BSIF a révisé l'architecture de ses activités de programme (AAP) et les modifications qu'il lui a apportées seront prises en compte en 2010-2011. Cet exercice avait pour but de rendre les titres et les descriptions des activités de programme plus clairs.

Raison d'être

Le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) surveille et réglemente toutes les institutions de dépôts (p. ex., les banques), sociétés d'assurance-vie et sociétés d'assurances multirisques constituées sous le régime d'une loi fédérale ou immatriculées au fédéral, de même que les régimes de retraite privés fédéraux.

Il protège les déposants, les souscripteurs et les participants des régimes de retraite privés en rehaussant la sûreté et la solidité des institutions financières et des régimes de retraite privés fédéraux. Par son travail, le BSIF contribue à la confiance du public dans le système financier canadien.

Le Bureau de l'actuaire en chef (BAC) est une unité distincte au sein du BSIF. Il prodigue des conseils pertinents et de qualité supérieure au sujet de la situation de divers régimes de retraite publics et des répercussions financières des options qu'étudient les instances décisionnelles. Par son travail, le BAC contribue à la confiance du public dans le système canadien du revenu de retraite.

Responsabilités

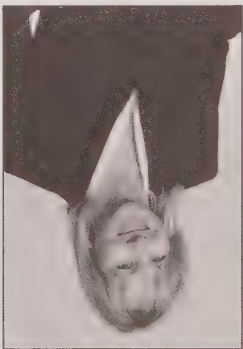
En vertu de son mandat législatif adopté en 1996, le BSIF doit :

- superviser les institutions financières fédérales pour s'assurer qu'elles sont en bonne santé financière, et les régimes de retraite privés pour veiller à ce qu'ils respectent les exigences minimales de capitalisation, et que tous deux se conforment aux lois qui les régissent et aux exigences découlant de l'application de ces lois;
- aviser sans délai les institutions financières et les régimes de retraite dont l'actif est jugé insuffisant et à prendre des mesures pour corriger la situation sans tarder, ou obliger la direction, le conseil d'administration ou les administrateurs du régime en cause à le faire; développer et administrer un cadre réglementaire incitant à l'adoption de politiques et de procédures destinées à contrôler et à gérer le risque;
- surveiller et évaluer les questions systémiques ou sectorielles qui pourraient avoir des répercussions négatives sur les institutions.

Dans le cadre de l'exécution de son mandat, le BSIF contribue à la confiance du public dans le système financier canadien.

Les dispositions législatives visant le BSIF tiennent également compte de la nécessité de permettre aux institutions financières de soutenir la concurrence et de prendre des risques raisonnables. Elles précisent que les gestionnaires et les conseils d'administration des institutions financières, ainsi que les administrateurs des régimes de retraite, sont responsables au premier chef, et que les institutions financières et les régimes de retraite peuvent faire faillite.

Section I : Survol du Bureau



Jusqu'à présent, l'économie du Canada, tout particulièrement son secteur financier, a mieux absorbé les chocs de la crise financière mondiale que l'économie de bon nombre de ses partenaires du G-20. Ce résultat plus positif a été attribué à bien des facteurs au nombre desquels figurent une meilleure gestion des risques de la part des institutions financières et la rigueur de la réglementation et de la surveillance exercées par le BSIF. Les institutions financières canadiennes gèrent bien les risques, mais la barre ne cesse de monter. C'est pourquoi le BSIF a effectué cette année des nombre d'examen portant, entre autres, sur la gestion des liquidités, la rémunération, les cartes de crédit, les marges de crédit adossées à un bien immobilier (MCBI) aux États-Unis, les hypothèques dites « Autres » et la titrisation, la gestion des sûretés pour instruments dérivés et les simulations de crise. Ces examens aident le BSIF et les institutions financières à cerner les points forts et les facteurs de risques découlant aux lacunes qui s'étendent à l'ensemble du secteur.

Pour s'assurer que des règles de réglementation rigoureuses sont en place, le BSIF s'est impliqué activement auprès des tribunes internationales qui élaborent ces règles. Ces travaux s'effectuent sous l'égide du G-20, et des volets particuliers sont dirigés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB), et le Conseil de stabilité financière (CSF). Le rythme et la portée des examens en cours ont obligé le BSIF à intensifier sensiblement ses travaux dans ce domaine.

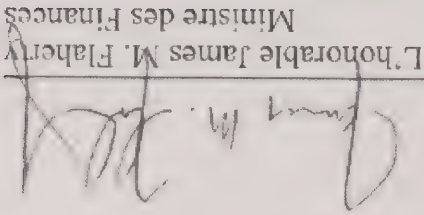
Le BSIF a également établi d'autres façons de promouvoir l'adoption de rigoureuses pratiques de gestion des risques de la part des institutions financières et des régimes de retraite. Nous avons continué d'organiser des séminaires sur la gestion des risques à l'intention des institutions de dépôts, des sociétés d'assurance-vie et des sociétés d'assurances multirisques. Nous avons également tenu le premier forum des administrateurs de régimes de retraite privés, qui deviendra un événement annuel. Les participants à toutes ces rencontres ont bien réagi et ont dit souhaiter leur reprise. Nous avons continué d'approfondir le dossier des collèges de surveillance, y compris insister sur les « testaments biologiques », et nous avons participé à des collèges de surveillance internationaux organisés par d'autres organismes de réglementation.

Les partenariats représentent également un élément primordial de l'efficacité de notre fonctionnement et de notre gestion des risques. Ainsi, nous avons, cette année encore, collaboré étroitement avec nos partenaires du Comité de surveillance des institutions financières (CSIF), lequel a pour mandat de se pencher sur les grands dossiers qui influent sur la surveillance des institutions financières fédérales. Le CSIF est formé du BSIF, du ministère des Finances, de la Banque du Canada, de la Société d'assurance-dépôts du Canada et de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada.

Comme toujours, le facteur clé de la réussite du BSIF demeure ses employés. C'est grâce à leur savoir et à leur sens critique qu'il parvient à s'acquitter de son mandat et à composer avec la pression et l'accroissement de la charge de travail que lui vaut le contexte économique actuel. Je tiens à souligner l'ardeur de tous les instants dont ils font preuve au travail et à saluer l'engagement dont ils témoignent à l'égard des valeurs du BSIF : professionnalisme, intégrité et respect d'autrui.

Table des matières

4	Message de la surintendante.
5	Section I : Survol du Bureau
6	Raison d'être.
6	Responsabilités.
6	Résultats stratégiques et architecture des activités de programme.
7	Sommaire du rendement
8	Contribution des priorités aux résultats stratégiques.
13	Analyse des risques.
17	Profil des dépenses.
21	Postes votés et législatifs.
22	Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique.
23	Résultat stratégique 1
24	1.1 Activité de programme : Réglementation et surveillance des institutions financières fédérales.
24	Avantages pour les Canadiens.
27	Analyse du rendement.
28	Leçons retenues.
31	1.2 Activité de programme : Réglementation et surveillance des régimes de retraite privés fédéraux.
32	Avantages pour les Canadiens.
34	Analyse du rendement.
34	Leçons retenues.
35	1.3 Activité de programme : Aide internationale.
35	Avantages pour les Canadiens.
36	Analyse du rendement.
36	Leçons retenues.
37	Résultat stratégique 2.
38	2.1 Bureau de l'actuaire en chef.
38	Avantages pour les Canadiens.
41	Analyse du rendement.
41	Leçons retenues.
42	Services internes.
42	Analyse du rendement.
43	Section III : Renseignements supplémentaires.
44	Aperçu financier.
45	États financiers.
46	Liste des tableaux de renseignements supplémentaires.
46	Autres sujets d'intérêt.


L'honorable James M. Flaherty
Ministre des Finances

2009-2010

Rapport ministériel sur le rendement

Bureau du surintendant des
institutions financières

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des ministères et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.lbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Editions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

13673



**Bureau du surintendant
des institutions financières
Canada**

**Budget des dépenses
2009-2010**

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2010

Canada



3 1761 11548945 2